

ESTADO DEL ARTE DEL CONSTRUCTO COMPROMISO ORGANIZATIVO: MODELO DE TRES COMPONENTES

Pep Simo

Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)
Departament d'Organització d'Empreses (DOE)

Assistant Lecturer

ETSEIAT – Building TR6

C/ Colom, 11, 3rd floor

08222 Terrassa (Spain)

Phone +34 93 739 81 71

Fax +34 93 739 81 01

pep.simo@upc.edu

Resumen

Entre finales de los años 70 y principios de los 80 del siglo pasado el concepto de compromiso organizativo fue adquiriendo popularidad en la literatura especializada en psicología organizativa y comportamiento organizativo (Mathieu & Zajac, 1990), materializándose en una amplia variedad de estudios empíricos. Actualmente cuando está ampliamente reconocido que el compromiso organizativo es un constructo multidimensional y que sus antecedentes, correlaciones y consecuencias varían en función de su dimensión (Meyer et al., 2002), lejos de cerrarse este paradigma, se van abriendo nuevas líneas de investigación (Bergman, 2006; Luchak & Gellatly, 2007) que prometen una larga trayectoria futura en la agenda de investigación. El presente trabajo tiene por objetivo analizar la líneas actuales de investigación y proponer una agenda de investigación futura.

Palabras Clave

Compromiso organizativo, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo, comportamiento organizativo.



Introducción

Descripción del problema

Entre finales de los años 70 y principios de los 80 del siglo pasado el concepto de compromiso organizativo fue adquiriendo popularidad en la literatura especializada en psicología organizativa y comportamiento organizativo (Mathieu & Zajac, 1990), materializándose en una amplia variedad de estudios empíricos. Durante los años noventa -siglo pasado- continuó siendo uno de los mayores focos de investigación, centrándose en el desarrollo de teorías cada vez más consistentes (Meyer et al., 2002). Actualmente cuando está ampliamente reconocido que el compromiso organizativo es un constructo multidimensional y que sus antecedentes, correlaciones y consecuencias varían en función de su dimensión (Meyer et al., 2002), lejos de cerrarse este paradigma, se van abriendo nuevas líneas de investigación (Bergman, 2006; Luchak & Gellatly, 2007) que prometen una larga trayectoria futura en la agenda de investigación.

Entre estas nuevas líneas de investigación destaca la poca atención que ha recibido alguna de sus dimensiones como el compromiso normativo (Bergman, 2006) y las actuales discrepancias sobre su utilidad como un constructo propiamente diferenciado dado las elevadas correlaciones que presenta con el compromiso afectivo (véase, Meyer et al., 2002). Por otro lado las últimas investigaciones presentadas por Luchak y Gellatly (2007), abren un nuevo camino en la comprensión de las relaciones de este constructo con sus consecuencias tales como el desempeño en el trabajo, la intención de abandonar la empresa y el absentismo laboral.

De este modo han aparecido nuevas preguntas de investigación asociadas a este paradigma científico, tales como por qué el compromiso afectivo y el normativo presentan una correlación tan elevada (Bergman, 2006), qué tipos de relaciones - lineales o no lineales- se establecen entre el compromiso normativo y sus consecuencias (Luchak & Gellatly, 2007) o por ejemplo, afecta el propio lenguaje y

diseño de los ítemes del cuestionario de compromiso normativo a la elevada correlación con el compromiso afectivo (Bergman, 2006). Estas, entre otras, configuran parte de la agenda de investigación expuesta en las últimas publicaciones (Bergman, 2006; Luchak & Gellatly, 2007; Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004; Meyer & Herscovitch, 2001).

Importancia de la investigación

Más allá de algunos trabajos críticos con esta área de investigación (p.ej., Baruch, 1998), se ha demostrado su importancia, tanto desde el punto de vista de los empleados como de las organizaciones (Mowday, 1998). Desde la perspectiva de los empleados, el compromiso refleja una relación positiva con la empresa que puede conducir a una mejora de su autoestima. Para la organización la posibilidad de contar con empleados comprometidos puede aumentar el potencial para mejorar el desempeño en el trabajo, reducir la rotación de los empleados y el absentismo (Escrig et al., 2001).

Bajo una perspectiva más amplia, la sociedad como un todo tiende a beneficiarse del compromiso organizativo de los empleados en términos de menores índices de rotación y quizás una mayor productividad nacional y calidad en el trabajo (Mathieu & Zajac, 1990), en definitiva tiene importantes implicaciones para los trabajadores, para las organizaciones y para la sociedad (Mowday et al, 1982).

Por otro lado, y en la actual visión basada en los recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Itami, 1987; Amit & Shoemaker, 1993; Teece et al., 1997) y la posterior fundamentada en el conocimiento (Amit & Shoemaker, 1993; Grant, 1991; Kogut & Zander, 1992) donde el capital intelectual (Bontis, 1998; Reed et al., 2006) ha adquirido un grado de relevancia importante, se ha propuesto el compromiso organizativo como un componente fundamental, que da sentido a las propias competencias individuales en el crecimiento del capital intelectual o intangible de las organizaciones (Ulrich, 1998).

Luego, el compromiso organizativo, debido al impacto que puede ejercer en las

organizaciones, se está configurando como un concepto cada vez mas importante (Mathieu & Zajac, 1990), observándose una proliferación de estudios de los antecedentes (p.ej., March & Simon, 1958; Meyer & Allen, 1984; Mowday et al, 1982; Morris & Sherman, 1981; Stevens et al., 1978; Howell & Dorfman, 1981; Steers, 1977; Stone & Porter, 1975; Welsch & LaVan, 1981; Schriesheim & Kerr, 1974; Bruning & Snyder, 1983; Jermier & Berkes, 1979; Rhodes & Steers, 1981) , las correlaciones (p. ej. Morrow, 1983; Mowday et al., 1979; Bateman & Strasser, 1984; Hrebiniak, 1974; Aranya & Jacobson, 1975; Aranya & Ferris, 1983; Angle & Perry, 1986), las consecuencias (p. ej. Mowday et al, 1982; Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Michaels & Spector, 1982; Mowday et al., 1984; Stumpf & Hartman, 1984) y las propias definiciones (p. ej. Porter et al., 1974; Mowday et al, 1982; Iverson & Buttigieg, 1999; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Revisión de la literatura

Definición del compromiso organizativo

En la definición del compromiso organizativo ha habido ciertas discrepancias a lo largo del tiempo (Iverson & Buttigieg, 1999), dado que se trata de un concepto asociado a un estado psicológico (Meyer & Allen, 1991) que conlleva una actitud u orientación (Currivan, 1999) y cuya definición completa es compleja. Una de las primeras aproximaciones más aceptadas consideró el compromiso organizativo como un constructo unidimensional capaz de representar los vínculos afectivos de los empleados con la organización, que les llevara a aceptar las metas organizativas (Porter et al., 1974). En esta línea, revisiones posteriores (Becker, 1992; Becker et al., 1996; Clugston et al., 2000; Mathieu & Zajac, 1990), han concluido que es posible encontrar diferentes medidas y definiciones del término, pero todas tienen en común considerarlo como un vínculo o lazo del individuo con la organización (Mathieu & Zajac, 1990).

Ya en las cercanías de 1990, tal y como exponían Mathieu y Zajac (1990), los investigadores diferenciaban y reconocían la existencia dos formas básicas de compromiso: el actitudinal *-attitudinal-* (p. ej., Mowday et al., 1979) y el

intencionado *-calculative-* (p. ej., Becker, 1960). De hecho, Mathieu y Zajac (1990) incluyeron el término *form of commitment* como un moderador potencial en sus análisis. Intuitivamente las primeras definiciones de compromiso organizativo se orientaban a lo que se denominó compromiso actitudinal (Porter et al., 1974) y que actualmente asociaríamos a la dimensión del compromiso afectivo (Allen & Meyer, 1990) dado su elevada correlación entre sus escalas de medición (Meyer et al., 2002).

Desde principios de este siglo, consideramos que el compromiso organizativo es un constructo multidimensional, frente a las primeras consideraciones unidimensionales, donde los antecedentes, correlaciones y consecuencias varían en función de sus dimensiones (Meyer et al., 2002); y cuyas definiciones coinciden en la esencia del vínculo o lazo del individuo con la organización, pero varían en la matización del propio estado psicológico del individuo; cómo este lazo es considerado, así como sus consecuencias, correlaciones y antecedentes.

Las dimensiones del compromiso organizativo

Las primeras consideraciones dimensionales del compromiso organizativo

Volviendo a los primeros trabajos (p. ej., Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979), en las primeras definiciones el compromiso organizativo se asociaba al compromiso actitudinal *-attitudinal commitment-* (Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979). El compromiso actitudinal fue definido como la fuerza de identificación de un individuo con una organización en particular, y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización (Mowday et al., 1979).

La segunda forma más popular de compromiso organizativo estudiada (Mathieu & Zajac, 1990), fue el compromiso intencionado *-calculative commitment-* (Ritzer &

Trice, 1969; Hrebiniak & Alutto, 1972). Construido en base al trabajo de Becker (1960), fue definido como un fenómeno estructural que ocurre como resultado de las transacciones individuo-organización y las alteraciones en los *side-bets* o las inversiones a lo largo del tiempo (Hrebiniak & Alutto, 1972). Los *side-bets* (Becker, 1960) son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización (Cohen & Lowenberg, 1990). En este sentido, los individuos se vinculan a la organización a causa de los *side-bets*, o por el coste percibido por el individuo y la consecuente pérdida de la inversión (p. ej. un plan de pensiones, pérdida de incentivos por antigüedad) realizada por el individuo al separarse de la organización (Mathieu & Zajac, 1990).

También han emergido otras formas de compromiso organizativo (Mathieu & Zajac, 1990), como la identificación con la organización (Hall et al., 1970), así como otras tentativas (p. ej., Cook & Wall, 1980). Pero estas otras formas de compromiso organizativo, hasta 1990, fueron adheridas a las propias definiciones de compromiso actitudinal y compromiso intencionado, o bien tratados como variables correlacionadas con el propio compromiso actitudinal (Mathieu & Zajac, 1990). Por ejemplo, la identificación con la organización *-organizational identification-* constituye una de las subdimensiones del compromiso actitudinal definido por Mowday et al. (1982).

Tal y como recogen en su meta-análisis Mathieu y Zajac (1990), el compromiso actitudinal y el intencionado constituyeron las dos dimensiones fundamentales en las investigaciones del compromiso organizativo. Así mismo, estos mismos autores cuestionaron la existencia de instrumentos que pudieran ser apropiadamente categorizados como medidas del compromiso actitudinal o intencionado. Sin embargo, añadían que los investigadores estaban empezando a identificar otras formas de compromiso, pero que eran aun escasos para ser considerados como variables moderadoras en su meta-análisis (Meyer et al., 2002).

El compromiso como un constructo formado por tres dimensiones

Dentro de esta evolución, pasados los noventa del siglo pasado, la conceptualización realizada por Meyer y Allen (Meyer & Allen, 1984; Meyer & Allen,

1991; Meyer & Allen, 1997; Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1996) basada en el compromiso organizativo como un constructo formado por tres dimensiones, podría decirse que es la que prevalece hasta la actualidad (Bergman, 2006). La visión de Meyer y Allen reposa en tres dimensiones o caminos que permiten a los individuos vincularse a las organizaciones. El compromiso afectivo *-affective commitment-* como el deseo de pertenecer a la organización *-quieren/desean hacerlo-*. El compromiso de continuidad *-continuance commitment-* basado en la creencia que dejar la organización será costoso *-lo necesitan-*. El compromiso normativo *-normative commitment-* es el sentido de obligación hacia la organización *-deben/están obligados-* (Meyer & Allen, 1991).

El **compromiso afectivo** se define como el vínculo afectivo que un individuo siente hacia una organización, caracterizado por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al, 1982; O'Reilly & Chatman, 1986).

Conceptualmente lo podemos identificar, pese a las diferencias en las escalas de medida, al compromiso actitudinal (Riketta, 2002), por lo que en su conjunto es el que ha recibido mayor atención académica (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002) siendo cuantiosos los trabajos que han validado la existencia del compromiso afectivo, la validez de las escalas de medición, así como con sus antecedentes, correlaciones y consecuencias (p. ej., Allen & Meyer, 1990; Dunham et al, 1994; Meyer & Allen, 1984; Randall et al., 1990; Shore & Tetrick, 1991; Ko et al, 1997; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002; Mowday et al, 1982; Chen & Francesco, 2003; Chen & Stockdale, 2003; Lee et al., 2001; Meyer & Allen, 1988; Palich et al., 1995; Wasti, 2002; Wasti, 2003a; Wasti, 2003b).

El **compromiso de continuidad** es aquel asociado a la necesidad de permanecer en la organización, causado por los costes o la pérdida de beneficios resultado de las inversiones individuales realizadas en la organización que se perderían en caso de abandonarla (Allen & Meyer, 1990). Su fundamento teórico parte de los *side-bets* (Becker, 1960; McGee & Ford, 1987) y conceptualmente lo podemos asociar al

compromiso intencionado (Hrebiniak & Alutto, 1972). Desde el punto de vista teórico, debería estar relacionado con la rotación de personal y la intención de abandonar/permanecer en la organización, pero no relacionado con comportamientos (p. ej., *citizenship*) que en algunos casos son necesarios para continuar siendo miembro de la organización (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997). En definitiva se trata de una dimensión empírica y teóricamente soportada en el meta-análisis realizado por Meyer et al. (2002).

El **compromiso normativo** ha sido el último en introducirse y a su vez el menos estudiado (Bergman, 2006). Se relaciona con la obligación del individuo a permanecer en la organización (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997). De hecho la definición ha variado desde su aparición (Allen, 2003). Originalmente el compromiso normativo se basaba en las normas de fidelización organizativas y su internalización (Weiner, 1982), sin una referencia específica a las presiones sociales asociadas a dicha lealtad (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 1993), como por ejemplo presiones de tipo cultural o familiar (Morrow, 1993). Más recientemente, esta obligación ha variado sustancialmente, aludiendo a la reciprocidad individuo-organización para obtener un beneficio mutuo (Meyer et al., 2002). Algunos de estos cambios se han reflejado en sucesivas revisiones en las escalas de medición (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993). En resumen, la naturaleza propia del compromiso normativo es la sensación por parte de los empleados de estar obligados, definiéndose como un vínculo con la organización debido a la obligación que siente el individuo dado que piensa que es lo correcto y lo que debe hacer (Bergman, 2006).

Desde un punto de vista teórico, el compromiso afectivo, normativo y de continuidad abren distintos caminos que permiten que los individuos puedan vincularse con la organización (Bergman, 2006). Sin embargo, empíricamente no se ha apreciado una clara diferenciación entre el compromiso afectivo y el normativo (Bergman, 2006) produciéndose algunas críticas sobre la utilidad de un constructo tridimensional (p. ej., Ko et al, 1997). Por otro lado, distintos análisis factoriales confirmatorios muestran que los ítemes que permiten medir ambos compromisos son significativos (Chen & Francesco, 2003; Dunham et al, 1994; Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1990), pero los factores latentes y los valores de las escalas

tiende a estar correlacionados (Allen & Meyer, 1990; Chen & Francesco, 2003; Dunham et al, 1994; Ko et al, 1997; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002), por lo que en suma no podemos presagiar que ambos compromisos sean rotundamente distintos. Es por ello que es necesario que las investigaciones avancen en esta dirección (Bergman, 2006).

Por otro lado, del meta-análisis realizado por Meyer et al. (2002) se observa que la correlación entre el compromiso afectivo y normativo, es superior utilizando las últimas modificaciones del concepto y de las escalas de medición del compromiso normativo (Meyer et al., 1993) donde se incluyó la reciprocidad individuo-organización, respecto a las primeras (Meyer & Allen, 1991) basadas en las normas de fidelización organizativas y su internalización (Weiner, 1982) atendiendo a las presiones de tipo cultural o familiar. Por una parte es posible que las experiencias positivas que contribuyan a un fuerte compromiso organizativo también impliquen un sentimiento de obligación recíproca (Meyer & Allen, 1991; Scholl, 1981; Meyer et al., 2002), lo que permitiría explicar porqué la experiencia en el puesto de trabajo tiene una fuerte correlación con el compromiso afectivo y algo menos fuerte con el compromiso normativo (Meyer et al., 2002).

Distintos estudios -análisis de regresión lineal- han evaluado independientemente las contribuciones del compromiso normativo y afectivo como predictores del comportamiento organizativo con resultados distintos; unos han demostrado incrementos significativos resultado del compromiso normativo (p. ej., Lee et al., 2001; Meyer et al., 1993) y otros no (p.ej., Jaros, 1997; Ko et al, 1997). Más recientemente se han examinado los antecedentes del compromiso normativo demostrando satisfactoriamente diferencias con el compromiso afectivo (Cheng & Stockdale, 2003; Kondratuk et al., 2004), sin embargo la metodología no longitudinal utilizada no permite observar como dichos componentes se influyen y cuál es el proceso de creación (Bergman, 2006).

Por último, hay que señalar que en este sentido son muchas las proposiciones de investigación futura (Bergman, 2006), entre ellas Meyer et al. (2002) ya observaron ciertas diferencias en las correlaciones del compromiso normativo en base a la cultura. De hecho, las obligaciones a las que se refiere el compromiso

normativo pueden ser vistas de forma distinta en función de dicha cultura -p.ej., individualistas, colectivistas- (Bergman, 2006) pudiendo influenciar a ambos compromisos: el afectivo y el normativo.

En definitiva Meyer et al. (2002) reconocen que es necesario realizar más investigación al respecto, pero afirman que ambos constructos no son idénticos dado que se aprecian distintas correlaciones entre sus antecedentes y consecuencias. Revisiones más actuales concluyen que es difícil mantener la utilidad de utilizar ambos constructos, si no se diferencian claramente a partir de sus efectos y a través de resultados (Bergman, 2006). De hecho, existen evidencias preliminares que revelarían que el compromiso normativo comparte antecedentes con el compromiso afectivo y de continuidad (Powell & Meyer, 2004; Luchak & Gellatly, 2007).

El compromiso de continuidad, a diferencia de los otros dos, presenta correlaciones poco significativas respecto al compromiso afectivo y al normativo (Meyer et al., 2002). Los diferentes estudios han evaluado sus posibles dimensiones, utilizando análisis factoriales confirmatorios. Los resultados de estos análisis han arrojado resultados dispares, unos han determinado dos dimensiones estructurales (e.g. Hackett et al., 1994; Somers, 1995; Meyer et al., 1990), mientras que otros han determinado una única dimensión (p.ej. Dunham et al, 1994; Ko et al, 1997; Shore & Tetrick, 1991). A su vez mediante un análisis de componentes principales se observaron tres factores, dos de los cuales podían ser interpretados (McGee & Ford, 1987): percepción de escasez de alternativas de oportunidades de empleo, y sacrificio percibido y asociado a abandonar la organización. Ambos fueron confirmados en el meta-análisis de Meyer et al. (2002), remarcando que el sacrificio percibido presentaba correlaciones más fuertes con las intenciones de abandonar que otros subcomponentes, por lo que se proponía incrementar el número de ítems en esta dirección en investigaciones futuras.

Escalas de medición del compromiso organizativo

Al igual que las definiciones, las escalas de medición han ido variando paralelas a la evolución del constructo y de sus dimensiones. De hecho durante años se han

propuesto múltiples variantes y formas de evaluar el compromiso organizativo, pero mayoría no han estado sujetas a la rigurosidad psicométrica requerida (Allen & Meyer, 1990).

De modo mimético a la evolución del constructo podemos diferenciar dos etapas en el uso de escalas, o escalas dominantes. Por un lado nos situaríamos en una etapa anterior a 1990, donde predominan los estudios del compromiso actitudinal (Porter et al., 1974) y del compromiso intencionado (Hrebiniak & Alutto, 1972), y una segunda etapa posterior caracterizada por las aportaciones empíricas de Allen y Meyer (1990, 1991, 1993) y la definición de un constructo multidimensional.

En la primera etapa uno de los cuestionarios más utilizados para medir el compromiso organizativo, fue el desarrollado por Porter y sus colegas. El *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* (Mowday et al., 1979) estaba enfocado a medir el compromiso como constructo unidimensional. Compuesto por 15 ítems valorados con una escala de Likert de siete puntos, se caracterizaba por un enfoque de medición principalmente afectivo y presentaba propiedades psicométricas aceptables (Allen & Meyer, 1990).

Posteriormente también se introdujeron variaciones en las que básicamente se reducía el número de ítems a 9 y en los que se incluían únicamente los ítems positivos, siendo aceptados en el meta-análisis realizado por Mathieu y Zajac (1990). De hecho algunos de los ítems del cuestionario inicial, tal y como señalan Mathieu y Zajac (1990), no se diferenciaba claramente de los efectos que querían evaluar. Por ejemplo, el cuestionario incluía la valoración del deseo de permanecer como miembro de la organización, hecho que no permitía diferenciarlo claramente del la intención de permanecer/abandonar evaluado como consecuencia.

1	<i>I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful</i>
2	<i>I talk up this organization to my friends as a great organization to work for</i>
3	<i>I feel very little loyalty to this organization</i>
4	<i>I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization</i>
5	<i>I find that my values and the organization's values are very similar</i>

1	<i>I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful</i>
6	<i>I am proud to tell others that I am part of this organization</i>
7	<i>I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar</i>
8	<i>This organization really inspires the very best in me in the way of job performance</i>
9	<i>I would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization</i>
10	<i>I am extremely glad that I chose this organization to work for over other I was considering at the time I joined</i>
11	<i>There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely</i>
12	<i>Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to this organization</i>
13	<i>I really care about the fate of this organization</i>
14	<i>For me this is the best of all possible organizations for which to work</i>
15	<i>Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part</i>

Tabla 1. "Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)". Fuente: Mowday et al., 1979

Dado el carácter afectivo asociado al OCQ (Mowday et al., 1979), algunos investigadores empezaron a incluir el *cost-induced commitment* (Becker, 1960; Farrell & Rusbult, 1981; Ritzer & Trice, 1969) o, posteriormente, compromiso intencionado (Hrebiniak & Alutto, 1972). Principalmente se utilizaban las escalas realizadas por Ritzer y Trice (1969) y posteriormente modificadas por Hrebiniak y Alutto (1972). Estas requerían que los encuestados indicaran la probabilidad de dejar la organización bajo varios supuestos. Para ello ofrecían varios indicios como el estatus, la libertad de trabajo, las oportunidades de promoción o el sueldo.

<p><i>Attitude Toward Changing Employing Institution</i> <i>Assume you were offered a position as a, but with another employing organization. Would you leave your present organization under any of the following conditions? (Please indicate what you would do by placing a check mark in the appropriated space)</i></p>				
		Yes Definitel y	Uncertain	No Definitely Not
1	<i>With no increase in pay</i>			
2	<i>With a slight increase in pay</i>			
3	<i>With a large increase in pay</i>			
4	<i>With no more freedom to be professionally creative</i>			

<p><i>Attitude Toward Changing Employing Institution</i></p> <p><i>Assume you were offered a position as a, but with another employing organization. Would you leave your present organization under any of the following conditions? (Please indicate what you would do by placing a check mark in the appropriated space)</i></p>				
		Yes Definitel y	Uncertain	No Definitely Not
5	<i>With slightly more freedom to be professionally creative</i>			
6	<i>With much more freedom to be professionally creative</i>			
7	<i>With no more status</i>			
8	<i>With slightly more status</i>			
9	<i>With much more status</i>			
10	<i>To work with people who are no friendlier</i>			
11	<i>To work with people who are a little friendlier</i>			
12	<i>To work with people who are a much friendlier</i>			

Tabla 2. "Attitude Toward Changing Employing Institution". Fuente: Hrebiniak & Alutto, 1972

Aunque conceptual y empíricamente el compromiso actitudinal y el intencionado pudieran representar dos constructos separados (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al, 1982; Reichers, 1985), estos ofrecían correlaciones moderadamente altas (Ferris & Aranya, 1983; Mathieu & Zajac, 1990), justificadas en el supuesto que el compromiso intencionado podía representar un constructo multidimensional, que no estaba siendo adecuadamente medido con las escalas existentes (Mathieu & Zajac, 1990). Por otra parte, estas escalas empezaron a ser cuestionadas bajo otro punto de vista (Meyer & Allen, 1984; Stebbins, 1970); la obtención de unos resultados elevados significaban una poca voluntad de dejar la organización y las escalas estaban "saturadas" de compromiso afectivo y no permitían testar correctamente la *side-bet theory* de Becker (1960) (Meyer & Allen, 1984).

En la segunda etapa, posterior al meta-análisis realizado por Mathieu y Zajac (1990), se introducen nuevas escalas de medición derivadas de la definición tridimensional del constructo (Allen & Meyer, 1990). Tras introducir conceptualmente la dimensión afectiva, normativa (Meyer & Allen, 1984) y de continuidad (Allen & Meyer, 1990), proponen una escala de medición para cada una de las dimensiones que en suma nos permita medir el constructo en su conjunto (Allen & Meyer, 1990).

Para tal fin realizaron una encuesta a 256 individuos (Allen & Meyer, 1990), donde basándose en trabajos empíricos y teóricos previos (p.ej., Meyer & Allen, 1984; Mowday et al., 1979; Becker, 1960; Farrell & Rusbult, 1981; Stebbins, 1970; Weiner, 1982; Prestholdt et al., 1987; Schwartz, 1973; Schwartz & Tessler, 1972; Wiener & Vardi, 1980) y en las anteriores escalas (p. ej., Mowday et al., 1979; Hrebiniak & Alutto, 1972; Ritzer & Trice, 1969; Cook & Wall, 1980), testaron 66 ítems. Resultado de un minucioso análisis factorial, se obtuvo una escala constituida en su totalidad por 24 ítems y subdivida en ocho ítems para cada dimensión. Para la valoración de los ítems se utilizó una escala de Likert de siete puntos.

<i>Affective Commitment Scale items</i>	
1	<i>I would be very happy to spend the rest of my career with this organization</i>
2	<i>I enjoy discussing my organization with people outside it</i>
3	<i>I really feel as if this organization's problems are my own problems</i>
4	<i>I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one (R)</i>
5	<i>I do not feel like 'part of the family' at my organization (R)</i>
6	<i>I do not feel 'emotionally attached' to this organization (R)</i>
7	<i>This organization has a great deal of personal meaning for me</i>
8	<i>I do not feel a strong sense of belonging to my organization (R)</i>

Tabla 3. Cuestionario sobre compromiso afectivo. Fuente: Allen & Meyer, 1990

<i>Continuance Commitment Scale items</i>	
1	<i>I am not afraid of what might happen if I quit my job with out having another one lined up (R)</i>
2	<i>It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted</i>
3	<i>Too much in my live would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization</i>
4	<i>It wouldn't be too costly for me to leave my organization now (R)</i>
5	<i>Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire</i>
6	<i>I feel that I have too few options to consider leaving this organization</i>
7	<i>One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives</i>
8	<i>One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice – another organization may not match the overall benefits I have here</i>

Tabla 4. Cuestionario sobre compromiso de continuidad. Fuente: Allen & Meyer, 1990

<i>Normative Commitment Scale items</i>	
1	<i>I think that people these day move from company to company too often</i>
2	<i>I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization (R)</i>
3	<i>Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me (R)</i>
4	<i>One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain</i>
5	<i>If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization</i>
6	<i>I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization</i>
7	<i>This were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers</i>
8	<i>I do not think that wanting to be a 'company man' or 'company woman' is sensible anymore (R)</i>

Tabla 5. Cuestionario sobre compromiso normativo. Fuente: Allen & Meyer, 1990

En el mismo estudio (Allen & Meyer, 1990) se analizaron las relaciones entre las dimensiones y las compararon con el OCQ (Mowday et al., 1979), demostrando el paralelismo entre el compromiso afectivo y normativo, con el actitudinal.

<i>Escala</i>	<i>X</i>	<i>SD</i>	<i>ACS</i>	<i>CCS</i>	<i>NCS</i>	<i>OCQ</i>
ACS	4.63	1.33	-			
CCS	4.51	1.16	.06	-		
NCS	3.77	1.13	0.51*	.14	-	
OCQ	5.32	1.07	0.83*	-.02	.51*	-
* p < 0,001. ACS = Affective Commitment Scale; CCS = Continuance Commitment Scale; NCS = Normative Commitment Scale; OCQ = Organization Commitment Scale						

Tabla 5. Desviaciones y correlaciones de las medidas del compromiso organizativo.

Fuente: Allen & Meyer, 1990

Posteriormente Meyer, Allen y Smith (1993), revisaron la versión de Allen y Meyer (1990), introduciendo variaciones en la escala, pero manteniendo las mismas dimensiones del constructo. Las modificaciones afectaron a las tres dimensiones en proporciones diferentes, con el objetivo de aumentar el grado de significación de los ítems, la claridad de las preguntas y principalmente adaptarlas más correctamente a las propias definiciones de las tres dimensiones propuestas por Meyer y Allen (1990).

Como resultado de esta modificación se pasó de un cuestionario de 24 ítems a uno de 18, continuando utilizando para cada ítem una escala de Likert de siete puntos. En la escala del compromiso afectivo se eliminaron dos ítems, con poco peso en el análisis confirmatorio factorial realizado originalmente por Meyer y Allen (1990). En el compromiso de continuidad se eliminaron tres ítems y se incluyó un nuevo ítem reversible, más la modificación parcial de otro. Por último el compromiso normativo fue el más ampliamente modificado, reescribiéndose de nuevo todos los ítems y dejando el número final en seis, de forma que se enfatizara de forma más clara el sentido de obligación hacia la organización (Meyer et al., 1993). Los ítems originales del compromiso normativo representaban en general los sentimientos de lealtad hacia la organización (p. ej., 'Estar cambiando de organización en organización no me parece del todo poco ético'), la modificación permitió centralizar el foco en las obligaciones actuales hacia la organización (p. ej., 'Debo mucho a mi organización') (Bergman, 2006).

<i>Affective Commitment Scale items</i>	
1	<i>I would be very happy to spend the rest of my career with this organization</i>
2	<i>I really feel as if this organization's problems are my own problems</i>
3	<i>I do not feel a strong sense of 'belonging' to my organization (R)</i>
4	<i>I do not feel 'emotionally attached' to this organization (R)</i>
5	<i>I do not feel like 'part of the family' at my organization (R)</i>
6	<i>This organization has a great deal of personal meaning for me</i>

Tabla 6. Revisión de la escala de compromiso afectivo. Fuente: Meyer et al., 1993

<i>Continuance Commitment Scale items</i>	
1	<i>Right now, staying with my organization is matter of necessary as much as desire</i>
2	<i>It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to</i>
3	<i>Too much in my live would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now</i>
4	<i>I feel that I have too few options to consider leaving this organization</i>
5	<i>If i had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere</i>
6	<i>One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives</i>

Tabla 7. Revisión de la escala de compromiso de continuidad. Fuente: Meyer et al., 1993

<i>Normative Commitment Scale items</i>	
1	<i>I do not feel any obligation to remain with my current employer (R)</i>
2	<i>Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now</i>
3	<i>I would feel guilty if I left my organization now</i>
4	<i>This organization deserves my loyalty</i>
5	<i>I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it</i>
6	<i>I owe a great deal to my organization</i>

Tabla 8. Revisión de la escala de compromiso normativo. Fuente: Meyer et al., 1993

Aunque la escala del compromiso normativo fue modificada para reflejar mejor los aspectos teóricos de esta dimensión (Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002), el meta-análisis realizado por Meyer et al. (2002) demostró que esta nueva versión de la escala presentaba una mayor correlación entre el compromiso afectivo y normativo que la escala anterior ($\rho=0.77$ vs 0.54). Ello sugiere que la nueva escala permite una menor diferenciación entre el compromiso afectivo y el normativo. Luego, dadas las evidencias validadoras a lo largo del tiempo del constructo compromiso afectivo, parece que los problemas de definición y medida podrían residir en el compromiso normativo y su escala (Bergman, 2006). Por otro lado, aunque despistan dichas correlaciones, se ha demostrado suficientemente que ambos correlacionan de modo distinto con otras variables, principalmente las consecuencias (Cohen, 1989), en este sentido Meyer et al. (2002) mantienen que son constructos diferentes.

Más recientemente Bergman (2006), aunque se muestra cauto respecto a la validez de la propia dimensión normativa del compromiso organizativo, en una revisión teórica propone la necesidad de realizar investigaciones cualitativas que conduzcan a examinar la taxonomía de las normas que influyen en las obligaciones de los individuos hacia las organizaciones, así como ver el significado de estas obligaciones en distintas culturas. Adicionalmente mediante entrevistas cognitivas (Desimone & Le Floch, 2004) se deberían determinar cómo los encuestados interpretan los ítems y por qué contestan en dichas direcciones (Bergman, 2006).

Aunque el sentido de mantener ambos constructos no está claro (Bergman, 2006), de cara a futuras investigaciones se propone investigar haciendo hincapié en las culturas y en los valores organizativos como variables moderadoras, modificar los ítems para que no incorporen sentimientos *-feelings-* o analizar si el compromiso normativo puede ser causa previa del compromiso afectivo, utilizando tanto metodologías cualitativas, como mejores herramientas de análisis cuantitativas (Bergman, 2006).

Por último, en referencia al compromiso de continuidad, se ha demostrado empíricamente que constituye una dimensión diferenciada respecto al compromiso afectivo y normativo. Aunque las correlaciones no son nulas, son muy moderadas, principalmente con el compromiso afectivo ($\rho=.05$) y un poco superiores con el normativo ($\rho=.18$) (Meyer et al., 2002). Por otro lado, cabe destacar las dos posibles subdimensiones del constructo (McGee & Ford, 1987; Meyer et al., 2002): sacrificio percibido y carencias de expectativas. Ambas destacan por correlacionar de forma opuesta con el compromiso afectivo y normativo, siendo su correlación moderada pero positiva para el sacrificio percibido y negativa para la carencia de expectativas. Mas importante es la fuerte correlación entre el sacrificio como subdimensión y las intenciones de abandonar la organización, frente a la carencia de expectativas, hecho que permite intuir la necesidad de incluir una mayor carga en los ítems de esta dimensión (Meyer et al., 2002).

Modelos de compromiso organizativo: antecedentes, correlaciones y consecuencias del compromiso organizativo

Dos son los trabajos más importantes en la tarea de integrar, validar empíricamente y analizar con detalle los antecedentes, las correlaciones, las consecuencias, las dimensiones, las escalas de medición y las propias definiciones del compromiso organizativo. Por un lado el meta-análisis realizado por Mathieu y Zajac (1990) que revisó 200 artículos que presentaban resultados empíricos, incluyendo el estudio de las correlaciones de 48 variables (Mathieu & Zajac, 1990).

Luego, a partir de 1990 se producen avances significativos en la definición y medición del constructo, principalmente debido a las aportaciones Allen y Meyer

(Allen & Meyer, 1990). De este modo durante la posterior década, se realizan numerosos estudios empíricos en este sentido, que son recogidos y evaluados en una dirección similar a la de Mathieu y Zajac por Meyer et al. (2002). Meyer y su equipo, a diferencia de Mathieu y Zajac, únicamente se centraron en revisar aquellas aportaciones que habían seguido la corriente dominante propuesta por ellos mismos, basada en la tridimensionalidad del constructo. El meta-análisis se cimentó en 155 muestras independientes que en suma incluían una muestra de 50146 empleados; entre estos trabajos 99 fueron artículos publicados, 22 tesis doctorales y 34 artículos procedentes de congresos especializados.

El meta-análisis de Mathieu y Zajac (1990)

Mathieu y Zajac (1990) utilizaron la técnica del meta-análisis, que empezaba a ser una técnica ampliamente utilizada en la época (Glass et al., 1981; Hunter et al., 1982; Rosenthal, 1984) como técnica cuantitativa para determinar cuando los descubrimientos de investigaciones previas en un tema concreto eran consistentes y cuando no lo eran, sugiriendo la probabilidad de consenso entre relaciones. Por otro lado en la metodología no se obviaba un análisis cualitativo de las investigaciones incluidas en el estudio, y del que obtuvieron una clasificación de los antecedentes, las correlaciones, y consecuencias del compromiso organizativo.

Los antecedentes los dividieron en cinco grupos: *personal characteristics*, *role states*, *job characteristics*, *group/leader relations*, y *organizational characteristics*. Las correlaciones en dos: *motivation* y *job satisfaction*. Por último las consecuencias las unieron en un gran grupo, *job performance*, que conceptualmente se podía dividir en dos, *performance* y *withdrawal behaviors*. Dentro de cada grupo situaron distintos constructos y variables -ver figura 1-.

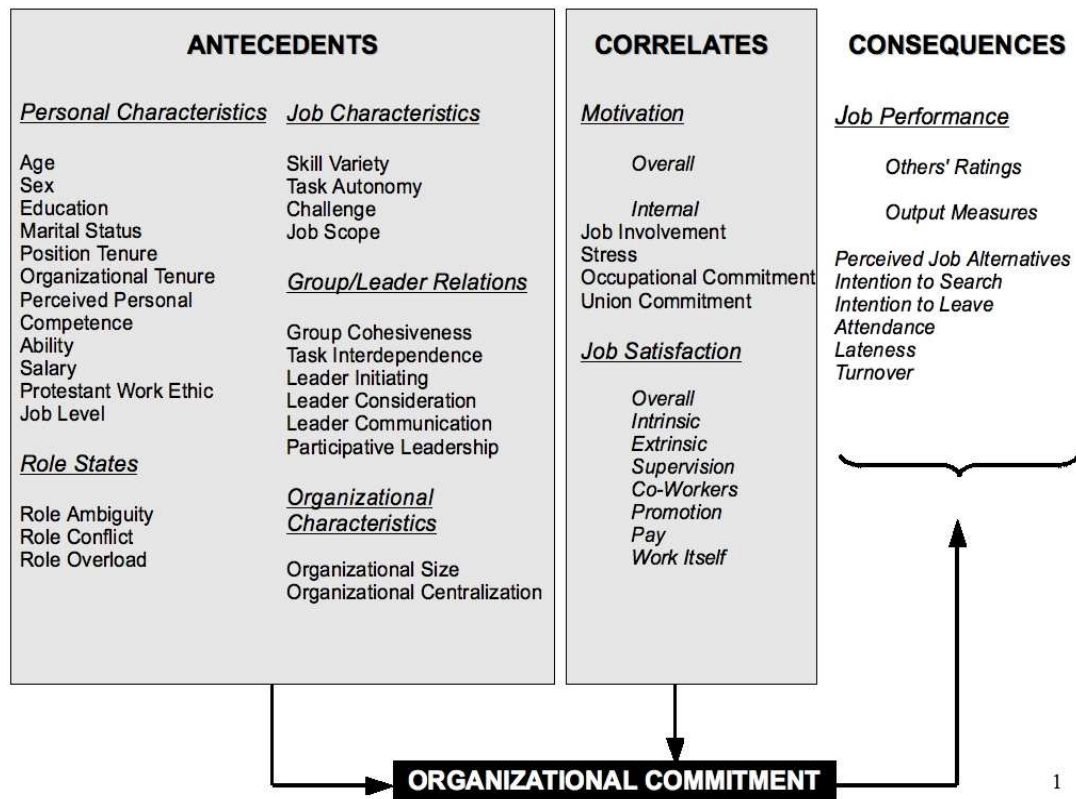


Figura 1. Clasificación de los antecedentes, correlaciones y consecuencias del compromiso organizativo. Fuente: Mathieu & Zajac, 1990

El constructo compromiso organizativo, en los principales estudios precedentes a 1990, se evaluaba utilizando uno o dos tipos: el compromiso actitudinal mayoritariamente (Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979) y el intencionado (Ritzer & Trice, 1969; Hrebiniak & Alutto, 1972). Mathieu y Zajac obtuvieron suficiente información para poder analizar ambos tipos por separado con un total de 18 variables: edad, sexo, educación, posición contractual, posición en la organización, nivel de trabajo, participación en el trabajo, estrés, compromiso ocupacional, satisfacción con el trabajo, desempeño en el trabajo, intención de permanecer en la organización, etc. -véase tabla 9-. Esto permitió analizar las primeras diferencias entre ambos tipos de compromisos o dimensiones del compromiso organizativo.

Empezando por los resultados de los antecedentes, la correlaciones entre las características personales y el compromiso organizativo tendieron a ser pequeñas.

Dos variables exhibieron una correlación moderada (*protestant work ethic* y edad) y únicamente una, una elevada correlación (*perceived personal competence*). El resto presentaron valores poco significativos (Mathieu & Zajac, 1990).

Desde un punto de vista puramente cuantitativo el análisis no permite separar claramente las influencias, por ejemplo, de la edad y la posición en el puesto de trabajo respecto al compromiso. Desde un punto de vista teórico, los trabajadores de mayor edad deberían tender a mejores posiciones en el puesto de trabajo respecto a los jóvenes, pero esto no siempre sucede así, por lo que debería ser más apropiado considerar el desarrollo de cada carrera profesional.

Como variables destacadas en la literatura analizada por Mathieu y Zajac (1990), la edad presentó una correlación positiva significativa, a su vez respecto al análisis por tipo se observó que estaba más relacionada con el compromiso actitudinal que con el compromiso intencionado (Mathieu & Zajac, 1990). Hasta la fecha algunos investigadores (p. ej. March & Simon, 1958) habían sugerido que la edad debería estar más relacionada con el compromiso intencionado que con el compromiso actitudinal, fundamentándose en la reducción de oportunidades alternativas y en unos mayores costes de cambio al incrementarse la edad de los trabajadores. Sin embargo, Meyer y Allen (1984) habían sugerido que los trabajadores de más edad empezaban a tener un mayor compromiso actitudinal y una mayor satisfacción con sus trabajos, debido a que habían podido obtener mejores posiciones y cognitivamente justificaban su permanencia.

En el género se observó estadísticamente que las mujeres tendían a estar mas comprometidas que los hombres, aunque el efecto se observara pequeño. De hecho se había propuesto, que ellas presentaban un mayor compromiso hacia las organizaciones debido a que estas debían superar muchas más barreras para ser reconocidas por la organización (Grusky, 1966). Según Mathieu y Zajac (1990) estas relaciones no son consistentes dado que la realidad social había cambiado al menos en las sociedades occidentales.

Entorno al estado civil el meta-análisis solamente presentaba una pequeña correlación positiva con el compromiso organizativo, pero únicamente fueron

incluidos cinco ejemplos. Desde un punto de vista teórico, parece razonable predecir que el estado civil debe estar más relacionado con el compromiso intencionado dado que los trabajadores casados, en general, presentan mayores obligaciones económicas (Mathieu & Zajac, 1990).

La posición dentro de la organización frecuentemente se ha asociado a los side-bets (Meyer & Allen, 1984). En general se asume que los individuos que acumulan mayor experiencia en las organizaciones, obtienen mayores posibilidades de retorno de las inversiones realizadas (p. ej. planes en pensión). A pesar de ello el meta-análisis (Mathieu & Zajac, 1990) demuestra que presenta efectos reducidos. En cambio la competencia percibida por uno mismo, presentó una amplia correlación positiva con el compromiso organizativo. Morris y Sherman (1981) interpretaron este descubrimiento como la propia autoreferencia puede impulsar lazos entre los individuos y las organizaciones. Es decir los individuos se comprometerán más a medida que son reconocidos sus logros y se les proporciona un crecimiento profesional personal adecuado.

Las habilidades y capacidades de los empleados, llevó por un lado a pensar que los trabajadores más capacitados que proporcionaban un elevado valor a las organizaciones, tendían a incrementar las recompensas recibidas, aumentando así su compromiso intencionado (p. ej. Stevens et al., 1978). Sin embargo los pocos trabajos empíricos no permitieron demostrar a Mathieu y Zajac (1990) si realmente era cierto. De forma similar, el salario se estudió únicamente en base a siete trabajos, observándose una pequeña correlación positiva. En general el salario es considerado como un representante del *side bet* y por lo tanto capaz de incrementar el compromiso intencionado. En todo caso los siete ejemplos examinados por Mathieu y Zajac (1990) no pudieron corroborar de forma contundente esta relación.

El *protestant work ethic* ha sido definido como un compromiso hacia los valores del trabajo duro, trabajar por uno mismo como objetivo, y el trabajo organizativo como inevitable estructura sin la cual estos valores individuales no pueden ser satisfechos (Kidron, 1978). Su proposición como antecedente del compromiso organizativo se remonta a 1982, por Mowday et al., y en el meta-análisis se observó una

correlación positiva moderada, siendo la aportación pobre respecto a lo que ya era conocido.

Aunque las relaciones entre las características del puesto de trabajo y el compromiso organizativo han sido examinados en varios estudios, no se han propuesto modelos teóricos que permitan explicar por qué deberían estar relacionados (Mathieu & Zajac, 1990). Mayoría de autores, en base a Hackam y Oldhams (1976), han sugerido que trabajos enriquecedores profesionalmente para los empleados proporciona un mayor compromiso organizativo (Steers, 1977). Meta-análisis basados en distintos trabajos empíricos así lo validan (p. ej. Fried & Ferris, 1984; Loher et al., 1985; Spector, 1985).

Las características del trabajo asociadas a la variedad de habilidades necesarias, a la autonomía o al reto que suponen, se ha teorizado principalmente como un antecedente del compromiso, aunque es posible que los trabajadores tiendan a compactar más dichas sentimientos, hecho que sería más fácil de observar mediante estudios cualitativos basados en entrevistas. En una dirección similar, James y Tetrick (1986), testaron la secuencia causal entre las percepciones del trabajo y la satisfacción con el trabajo. Concluyeron que la primera dirección causal era de las percepciones con el trabajo hacia la satisfacción con el trabajo. Sin embargo, advirtieron ciertas causas reciprocas, que se podrían extender al compromiso organizativo (Mathieu & Zajac, 1990).

Las conclusiones alrededor de la influencia de las características del trabajo con el compromiso organizativo se basaron en un número relativamente pequeño de ejemplos, debido a que parte de los estudios revisados por Mathieu y Zajac (1990) utilizaban técnicas que no permitían integrarlas en el meta-análisis. Estos estudios en su mayoría presentaban resultados positivamente relacionados entre ambos constructos, aunque tal y como afirman los autores deben ser interpretados con cautela dado el tamaño de la muestra.

Los resultados de la influencia de los comportamientos de los líderes, los procesos en grupo y las características de la organización como el tamaño o el grado de centralización, deberían sugerir, en opinión de los autores, nuevas vías para

investigaciones futuras. Los resultados del meta-análisis sugirieron que el comportamiento de los líderes deberían ser moderados por otros factores, incluyendo características subordinadas y aspectos de ambiente en el puesto de trabajo.

Tal y como apuntan las influencias de relaciones entre grupos y las propiedades organizativas solamente han sido examinadas en unos pocos estudios y en áreas dispares (Mathieu & Zajac, 1990). Por lo que se sugiere la necesidad de un desarrollo teórico alrededor de dichas variables, que deberían o no estar relacionadas con el compromiso organizativo. Wiener (1982) sugirió que los ambientes organizativos deberían actuar como influencias normativas y afectar a los compromisos organizativos de los empleados, configurando un sistema por sí mismo. En este sentido, los contextos organizativos pueden interactuar con la predisposición de los individuos a estar comprometidos. Quizás los individuos con una elevada necesidad de afiliación podrían estar más comprometidos en el caso de recibir un soporte social y ambiental adecuado en el seno de las organizaciones. Alternativamente, individuos con una alta necesidad de autorealización deberían estar más comprometidos en entornos competitivos (Mathieu & Zajac, 1990).

Son pocos los estudios que han examinado las influencias de las características organizativas -centralización, tamaño- generalmente con resultados flojos en cuanto a correlaciones. En torno a la estructura organizativa y las respuestas afectivas de los empleados, como la satisfacción con el trabajo, las influencias de otras variables como el clima o ambiente organizativo deben actuar como variables moderadoras. Es decir, las características organizativas pueden actuar de manera que condicionen las influencias afectivas entre trabajadores, de manera que el compromiso de los empleados actúe de forma más directa (Berger & Cummings, 1979). Esto implica una mayor necesidad de desarrollar modelos causales que especifiquen las relaciones entre los antecedentes del compromiso organizativo (Mathieu & Zajac, 1990).

Finalmente se observó que los estudios que incluían análisis de correlaciones en torno a la cohesión entre grupos, independencia de tareas y centralización, todos estaban diseñados en base a metodologías donde la unidad de análisis era a nivel

individual. Luego correlaciones representaban la relación entre las percepciones individuales de los grupos o las propiedades organizativas y su compromiso. Dado que estas variables son normalmente conceptualizadas como constructos agregados por niveles (Rousseau, 1985), hay que matizar que en este sentido las relaciones entre los compromisos de los individuos deberían ser analizadas utilizando diseños *cross-level*.

Por último en relación a los roles, los resultados del meta-análisis de Mathieu y Zajac permiten comparar los resultados obtenidos con meta-análisis anteriores que habían trabajado en esta dirección (p. ej., Fisher & Gitelson, 1983; Jackson & Schuler, 1985). Fisher y Gitelson concluyeron que no era significativa la varianza entre la ambigüedad de roles y el conflicto entre roles, en relación al compromiso organizativo. En contraste, Mathieu y Zajac (1990), determinaron lo contrario. Dichas discrepancias, según los autores (Mathieu y Zajac, 1990), se debieron principalmente al mayor número de estudios revisados e incluidos en su meta-análisis, lo que confirma su grado de significación.

En la segunda parte del meta-análisis analizaron las correlaciones entre el compromiso organizativo y las variables conocidas como correlaciones, en torno a dos constructos la motivación y las satisfacción con el trabajo. Siete correlaciones corregidas fueron categorizadas como importantes, seis como medias y únicamente una como pequeña, en la línea propuesta por autores anteriores (p. ej., Cohen, 1969). De hecho el elevado acuerdo en las interrelaciones entre el compromiso organizativo y sus correlaciones deben ser interpretadas desde múltiples aspectos y con cautela (Mathieu & Zajac, 1990).

Primero, los autores reconocen que el método utilizado pueden inflar la magnitud de los resultados y de dichas correlaciones, en parte debido a que la medida conjunta del compromiso organizativo y de las correlaciones estudiadas pueden influenciarse mutuamente en las respuestas de los encuestados. En segundo lugar se observa en la inspección de las escalas una elevada similitud entre los ítems (Morrow & McElroy, 1986).

Por ejemplo, el ítem "I'll stay overtime to finish a job, even if I'm not paid for it"

que aparece en la escala típica de *job involvement* (Lodahl & Kejner, 1965) es conceptualmente similar al ítem "I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful" en la escala de compromiso actitudinal (Porter et al., 1974).

En este aspecto, algunos autores cambiaron algunas palabras de los ítems con la finalidad de diferenciarlos, por ejemplo Ferris y Aranya (1983), reemplazaron el término "esta organización" por "tu profesión" al medir el compromiso ocupacional en relación al compromiso organizativo.

De este modo no sorprenden las elevadas correlaciones entre el compromiso organizativo y otras respuestas afectivas dado que se miden de forma similar (Mathieu & Zajac, 1990). De hecho, antes de 1990, tal y como comentan los autores del meta-análisis se perfilaba como necesario centrar más las definiciones de los constructos y validar mejor las escalas de medición. Es decir, variables como la motivación, la satisfacción y el compromiso pueden ser concebidas como aspectos de una respuesta más generalizada resultado del ambiente en el trabajo (Schwab, 1980). En este sentido están más relacionados con el compromiso actitudinal que con el intencionado (Mathieu & Zajac, 1990), siendo necesario que los investigadores que trabajan con estas variables especifiquen más nítidamente cómo diferenciar las respuestas afectivas y sus interrelaciones, y cómo están vinculadas con los distintos antecedentes.

Por otro lado la relación causal entre el compromiso organizativo y otras respuestas afectivas ha sido largamente cuestionada y estudiada. Por ejemplo, tradicionalmente se ha considerado que la satisfacción con el trabajo es causa del compromiso organizativo (p. ej., Bluedorn, 1982; Koch & Steers, 1978; Steers, 1977). En contraposición, otros (p. ej., Bateman & Strasser, 1984; Williams & Hazer, 1986) determinaron que la relación de causalidad es justo la contraria: el compromiso organizativo causa la satisfacción con el trabajo. Estudios longitudinales más recientes (p. ej., Currivan, 1999) concluyen que no se puede determinar con claridad el orden de causalidad entre ambos constructos.

Finalmente, el estrés como precedente causal del compromiso organizativo

(Bateman & Strasser, 1984; Hrebiniak, 1974; Kahn et al., 1964; Parasuraman, 1984; Chassie & Bhagat, 1980; Cook & Wall, 1980;) no ha recibido mucha atención (Mathieu & Zajac, 1990). En un principio se había considerado como un antecedente, pero posteriormente y de forma alternativa también se estudió como una consecuencia. Por ejemplo una relajación de los supervisores sobre los empleados puede disminuir el compromiso organizativo. Simultáneamente un elevado compromiso por parte de los individuos puede provocar un elevado estrés ante la necesidad de responder a las expectativas percibidas.

Siguiendo el modelo y observando los resultados, las consecuencias del compromiso organizativo clásicamente estudiadas, no ofrecen elevadas correlaciones (Mathieu & Zajac, 1990). El resultado del meta-análisis sugiere que estos vínculos deberían estar moderados por otros factores. Por ejemplo, la relación entre el compromiso organizativo y el desempeño deberían estar moderados por factores como las políticas de remuneración (Mathieu & Zajac, 1990). Uno debería esperar que el compromiso intencionado exhibiera una elevada correlación positiva con el desempeño, en entornos donde las remuneraciones son elevadas. Alternativamente, el compromiso actitudinal debería estar más positivamente correlacionado cuando los roles fueran claramente definidos, con ausencia de ambigüedades. Así se observa que la relación entre el compromiso organizativo y el desempeño no es totalmente directa (Mathieu & Zajac, 1990).

El compromiso organizativo ha demostrado relativas elevadas correlaciones con las intenciones y comportamientos intencionados, sin embargo estas relaciones asociadas a comportamientos presentes de abandono de la organización, en el mejor de los casos son modestas. Esto sugiere que la influencia del compromiso organizativo en los comportamientos está mediada por las intenciones asociadas a dichos comportamientos. En otros estudios (p. ej., Steel & Ovalle, 1984) sugiere que los valores de intención de abandonar una organización y la rotación de empleados es del orden .50. Si a esto le sumamos los resultados obtenidos por Mathieu y Zajac, siendo más precisos, las intenciones de los empleados, combinadas con las percepciones de alternativas de trabajos en el mercado laboral, tienen un impacto inmediato en los comportamientos.

Por ejemplo se ha demostrado que el compromiso intencionado tiene una elevada correlación negativa con llegar tarde al trabajo, en situaciones donde los empleados penalizan con parte de su sueldo estos comportamientos. Por contra el compromiso actitudinal influencia más el hecho de llegar tarde al trabajo en situaciones donde los empleados son castigados de forma menos tangible (p. ej., amonestación verbal). De este modo se aprecia que la relación entre el compromiso organizativo y los comportamientos derivados no son tan simples o directos (Mathieu & Zajac, 1990).

En conclusión el meta-análisis realizado por Mathieu y Zajac (1990) abrió nuevas vías fundamentales en la investigación del compromiso organizativo, y predijo la necesidad de analizar en profundidad los antecedentes, correlaciones y consecuencias, así como las distintas posibles dimensiones del constructo, sus definiciones y escalas de medición. De forma directa, objetivo de la metodología que emplearon, redujo significativamente las variables a tener en cuenta en investigaciones sucesivas y planteó nuevas líneas de investigación.

En estas nuevas líneas de investigación, tal y como ya se ha expuesto, se da un vuelco a la investigación proponiendo un modelo multidimensional del constructo y centrando más las escalas de medición y las definiciones. El principal estudio que recoge la investigación realizada después de 1990 es el meta-análisis realizado por Meyer y sus colegas (Meyer et al., 2002).

El meta-análisis de Meyer et al. (2002)

Tal y como se ha ido explicando cuando Mathieu y Zajac (1990) conducían el meta-análisis sobre los antecedentes, correlaciones y consecuencias del compromiso organizativo, los investigadores diferenciaban dos formas de compromiso organizativo: actitudinal (Mowday et al., 1979) y el intencionado (Becker, 1960). Mathieu y Zajac (1990) incluyeron las formas de compromiso como potenciales moderadores en sus análisis observando ciertas diferencias, pero cuestionaron, en la fecha la existencia de instrumentos apropiadas para categorizar y medir adecuadamente ambos compromisos. Sin embargo, observaron que en esa época los investigadores empezaban a identificar otras formas más definidas y solidas del

compromiso, resaltando que no podían ser incluidos en su estudio dado que el número de fuentes era bajo debido a su emergencia.

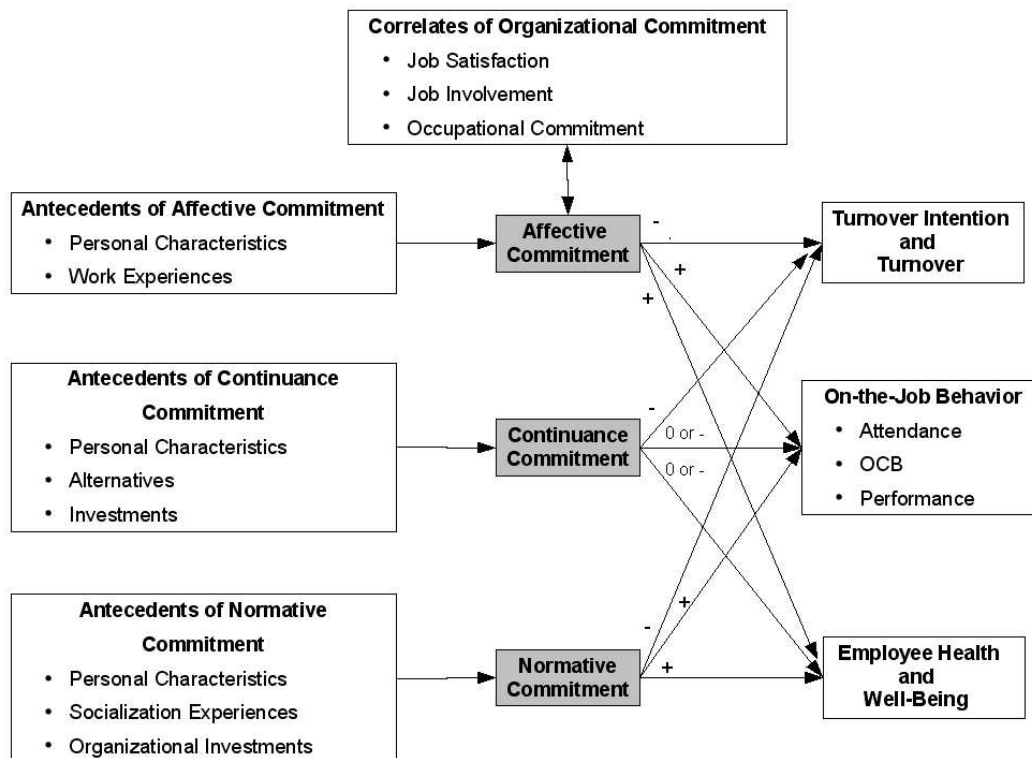
Durante los años '90, el compromiso organizativo continuó siendo uno de los mayores focos de investigación, únicamente comparable a la atención recibida por la *theory development* (Meyer et al., 2002). De hecho actualmente se reconoce, que por ejemplo, el compromiso es un constructo multidimensional que sus antecedentes, correlaciones y consecuencias varían en función de la dimensión.

Dados los avances a partir los noventa del siglo pasado, Meyer como investigador principal, propone en el 2002 un nuevo meta-análisis que compare y analice las variables identificadas principalmente en sus estudios anteriores (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; Allen & Meyer, 1990), basados en el modelo de tres componentes del compromiso organizativo. Por otro lado no niegan la existencia de otros modelos multidimensionales (p. ej. Jaros et al., 1993; Mayer & Schoorman, 1992), sin embargo debido a las importantes diferencias en las medidas de estos dos estudios pioneros (Meyer & Herscovitch, 2001), el meta-análisis se centra en el modelo de tres dimensiones, utilizando las escalas de compromiso afectivo, de continuidad y normativo (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 1993).

El modelo inicialmente propuesto por Meyer y Allen (1984) se distinguía por contemplar dos dimensiones básicas, el compromiso afectivo que denota identificación, involucración y afiliación emocional con la organización; y el compromiso de continuidad asociado a la percepción de los individuos de los costes derivados de abandonar la organización. Posteriormente, Allen y Meyer (1990), sugirieron una tercera dimensión que reflejaba la percepción de obligación de permanecer en la organización y que denominaron compromiso normativo. La figura 2 representa en suma las relaciones propuestas a lo largo de la década posterior al meta-análisis de Mathieu y Zajac (1990) y en base al modelo de tres componentes.

Observando la figura 2, identificamos las categorías generales involucradas en el desarrollo del compromiso afectivo, de continuidad y normativo. En la parte derecha de la figura se sitúan las variables consideradas consecuencias del

compromiso organizativo. La teoría desarrollada en el modelo de tres componentes destaca por la correlación negativa de los tres componentes con la rotación de los empleados, y a su vez de forma distinta para otras consecuencias. Más específicamente, hasta la fecha la literatura parecía exponer que las relaciones positivas más fuertes con comportamientos relevantes asociados al puesto de trabajo (p.ej., organizational citizenship behavior, asistencia, desempeño en el cargo ocupado) las presentaba el compromiso afectivo, seguido del normativo. Por otro lado, el compromiso de continuidad parecía no relacionado, o bien relacionado negativamente con estos comportamientos.



1

Figura 2. Modelo de tres componentes. Fuente: Meyer et al., 2002

Después de los noventa y debido al elevado interés científico suscitado, empezaron a coger cuerpo otras investigaciones que estudiaban los vínculos entre el compromiso y otras consecuencias asociadas a la salud de los empleados y a los posibles conflictos de conciliación laboral. Algunos investigadores habían argumentado que el compromiso afectivo podía tener un efecto amortiguador

negativo en los factores estresantes del trabajo (p. ej., Begley & Czajka, 1993), sin embargo otros sugirieron que los trabajadores comprometidos podían experimentar reacciones más negativas que los menos comprometidos en relación las causas de estrés (Reilly, 1994).

Al igual que Mathieu y Zajac (1990), Meyer et al. (2002) consideran en el modelo las correlaciones clásicas consideradas hasta la fecha, pese reconocer la no existencia de un consenso concerniente al orden causal. El debate más importante concerniente a la causalidad se ha centrado en la satisfacción con el trabajo (Meyer et al., 2002). La involucración con el trabajo y el compromiso ocupacional han sido frecuentemente estudiados únicamente como correlaciones. Todas estas variables se caracterizan por tener un tono altamente afectivo por lo que tienden a correlacionar con el compromiso afectivo (Meyer et al., 2002). Meyer y Allen (1991, 1997), argumentaron, sin embargo, que tanto la satisfacción y la involucración con el trabajo, como el compromiso ocupacional se distinguían del compromiso afectivo.

Para realizar el meta-análisis identificaron 155 ejemplos que involucraban una muestra total de trabajadores de 50.146. De estos trabajos, 99 eran artículos publicados y el resto o bien manuscritos no publicados o presentados a congresos. La metodología seguida en el meta-análisis se siguió según el proceso descrito por Hunter & Schmidt, 1990.

Los resultados de los análisis de las correlaciones entre componentes (ver tabla 12), tal y como se esperaba, deparó que las correlaciones entre el compromiso afectivo y normativo era substanciales ($\rho = .63$), sugiriendo un cierto solapamiento de los dos constructos. Cuando el análisis se realizaba por separado entre la escala de 8 y 6 ítems, se observó que la última modificación de la escala - la basada en 6 ítems- presentaba una correlación mucho mayor ($\rho = .77$) que la inicialmente propuesta ($\rho = .54$). Respecto a la separación de los estudios en función del si estaban realizados dentro o fuera de Norte America se observó una correlación mayor fuera que dentro, con valores similares a los anteriormente descritos.

Las correlaciones entre el compromiso de continuidad y los otros dos -afectivo y

normativo-, fueron modestos. Las correlaciones entre el compromiso afectivo y los subcomponentes del compromiso de continuidad no superaron valores del 0.25, con la característica agregada que las relaciones fueron negativas para las alternativas y positivas para el subcomponente asociado al sacrificio. De igual forma, para el compromiso normativo presentaron valores no superiores al 0.16, pero con signos cambiados en los subcomponentes respecto al compromiso afectivo. Así mismo, ambos subcomponentes presentaron una elevada correlación ($\rho = .86$).

A su vez en el estudio incluyeron la media unidimensional del compromiso basada en el *Organizational Commitment Questionnaire*, la cual correlacionó de forma significativa con el compromiso afectivo ($\rho = .88$). Si embargo, las correlaciones con el compromiso normativo ($\rho = .50$) y el continuidad ($\rho = -.02$) fueron similares a las que presentaban estas con el compromiso afectivo.

El análisis de los antecedentes (véase Meyer et al., 2002) se presentaron divididas en cuatro grupos: variables demográficas, diferencias individuales, experiencias en el trabajo, y alternativas/inversiones. En general la correlaciones de las variables demográficas fueron bajas. La edad y ocupación correlacionaron positivamente, aunque de forma débil, con los tres componentes del compromiso organizativo. Sin embargo se detectaron interesantes diferencias concernientes a los estudios realizados fuera de Norte América. Específicamente, la edad correlacionó de forma más fuerte con el compromiso de continuidad ($\rho = .20$ vs $.12$) y sucedió lo contrario con el compromiso normativo ($\rho = .07$ vs $.15$). La posición dentro de la organización solamente presentó diferencias en cuanto a procedencia con el compromiso normativo ($\rho = .08$ vs $.24$).

Las variables relacionadas con las diferencias individuales presentaron una correlación baja y únicamente con el compromiso afectivo. Más fuertes fueron las relacionadas con la experiencia en el trabajo. Estas variables presentaban una correlación mayor con el compromiso afectivo. En todos los casos el signo de la correlación fue distinto entre el compromiso de continuidad, compromiso afectivo y compromiso normativo.

El análisis de subgrupos asociados a las variables relacionadas con la experiencia en

el trabajo revelaron que la ambigüedad de roles y el conflicto entre ellos correlacionaban de forma más fuerte con el compromiso afectivo en los estudios realizados fuera de Norte América. El conflicto en los roles correlacionó de manera más fuerte con el compromiso de continuidad en los estudios realizados en Norte América. Finalmente la correlación entre la percepción de soporte organizativo y el compromiso normativo fue más fuerte en estudios realizados en Norte América.

La disponibilidad de alternativas y variables asociadas a las inversiones realizadas por los empleados, como era esperado, presentó mayores correlaciones con el compromiso de continuidad ($\rho = -.21$). Igualmente las correlaciones asociadas a la tranferibilidad de habilidades y la educación fueron consistentes con la teoría existente, presentando mayor correlación con el compromiso de continuidad. Por el contrario a lo que se esperaba desde un punto de vista teórico, las variables asociadas a las inversiones realizadas por los empleados presentaron una mayor correlación con el compromiso afectivo y normativo ($\rho = .24$ y $\rho = .20$, respectivamente) que con el de continuidad ($\rho = .01$).

Pasando a las variables "correlaciones", las relaciones entre el compromiso afectivo y la satisfacción con el trabajo, la involucración con el trabajo y el compromiso ocupacional fueron bastante altas, y considerablemente elevadas respecto al compromiso de continuidad y el normativo. La correlación más fuerte se presentó en torno al compromiso afectivo y la satisfacción con el trabajo ($\rho = .65$).

El análisis de subgrupos identificó potenciales moderadores. La diferencia más notable se obtuvo de la satisfacción con el trabajo, aunque las correlaciones con el compromiso afectivo fueron considerablemente altas tanto dentro como fuera de Norte América. La correlación entre la satisfacción con el trabajo y el compromiso normativo fue mejor utilizando la escala de 6-ítems que la escala de 8-ítems ($\rho = .43$ vs $.26$).

De la última parte relativa a las consecuencias, se observó que las correlaciones entre las tres escalas de compromiso organizativo y la rotación, en consonancia con la teoría, fueron negativas. El compromiso afectivo correlacionó de forma más fuerte que el resto ($\rho = -.17$), seguido del normativo ($\rho = -.16$) y el de

continuidad ($\rho = -.10$). Así mismo, las correlaciones asociadas a las intenciones fueron más fuertes que las rotaciones presentes. En este sentido igualmente, las correlaciones más fuertes se obtuvieron con el compromiso afectivo ($\rho = -.56$), seguido del normativo ($\rho = -.33$) y el de continuidad ($\rho = -.18$). Respecto a los subgrupos, aunque son pocos los estudios que lo han tratado, se observaron ciertas diferencias asociadas a las intenciones de abandonar las organizaciones. Se observó una correlación con el compromiso afectivo superior fuera de Norte América, produciéndose el caso contrario en el compromiso normativo y el de continuidad.

Únicamente el compromiso afectivo correlacionó de forma significativa con el absentismo laboral ($\rho = -.15$), el normativo y el de continuidad presentaron correlaciones positivas próximas a cero. En este sentido han sido pocos los estudios que permitan profundizar en estas consecuencias en base al modelo de tres componentes.

En relación al desempeño en el trabajo el compromiso afectivo ($\rho = .16$) y el compromiso normativo ($\rho = .06$) presentaron correlaciones positivas, y el compromiso de continuidad negativas ($\rho = -.07$). Por subgrupos los resultados fueron de orden similar tanto dentro como fuera de Norte América.

En el caso del *organizational citizenship behavior*, presentó correlaciones positivas para el compromiso afectivo ($\rho = .32$) y el normativo ($\rho = .24$). La correlación respecto al compromiso de continuidad fue próxima a cero. Tanto para el compromiso afectivo como para el normativo presentaron correlaciones superiores fuera de Norte América.

Como conclusiones más importantes resultado del meta-análisis (Meyer et al., 2002), en primer lugar las correlaciones entre los compromisos, particularmente el compromiso afectivo, y las variables descritas como "correlaciones" (satisfacción con el trabajo, involucración con el trabajo y compromiso ocupacional), aunque son fuertes, no tiene una magnitud suficientemente importante para sugerir una redundancia de constructos (Meyer et al., 2002). Ello podría atribuirse a que en muchos casos las medidas asociadas a la satisfacción incluyen ítems asociados a la satisfacción con la organización y su gestión (Meyer, 1997).

En relación a los antecedentes, se confirman los resultados obtenidos por Mathieu y Zajac (1990) donde las variables demográficas jugaban un rol minoritario en el desarrollo del compromiso organizativo. En contraste, la experiencia en el trabajo presentó unas relaciones mucho más fuertes, particularmente con el compromiso afectivo. Estos resultados soportan las teorías que argumentan una selección de empleados cuidadosa en la experiencia que aportan (Meyer et al., 1991; Irving et al., 1994). Además aquellos trabajadores más comprometidos afectivamente demuestran su propio compromiso ofreciendo un mayor soporte en el trabajo y un ambiente adecuado (Eisenberger et al., 1986), hecho que se corrobora con la elevada correlación entre el compromiso afectivo y el soporte organizativo percibido.

Respecto las consecuencias del compromiso organizativo, se demuestra que las tres dimensiones correlacionan negativamente con las intenciones de renunciar a la organización, pero otros comportamientos como el desempeño en el trabajo o el absentismo correlacionan de forma distinta. El compromiso afectivo tiene una fuerte y positiva correlación con estos comportamientos descritos, seguido del compromiso normativo. En contraposición el de continuidad tiene una relación aparentemente nula o negativa.

Sin embargo generalmente las magnitudes de las correlaciones entre compromisos y comportamientos son modestas. En realidad se puede argumentar que dada la naturaleza multidimensional del constructo, cada componente ejerce una influencia independiente sobre cada comportamiento específico, luego la correlación entre un único componente del compromiso y la medida del comportamiento puede estar moderada por otros componentes. Por ejemplo, si consideramos la relación entre el compromiso de continuidad a la intención de abandonar, los empleados con un elevado compromiso de continuidad deberían tener la intención de permanecer en la organización justificado en los costes asociados de abandonar la organización, independientemente de sus nivel de compromiso normativo o afectivo. Por el contrario el caso inverso no tiene por qué ser necesariamente cierto. Bajos niveles de compromiso de continuidad si no se combinan también con niveles bajos de compromiso afectivo y normativo no tienen porqué impedir la intención de cambiar de organización.

De este modo la correlación entre el compromiso y la intención de abandonar queda atenuada cuando la muestra incluye empleados que tienen un nivel bajo de compromiso de continuidad y un elevado compromiso afectivo o normativo. El mismo caso sucede con otras combinaciones entre los componentes del compromiso organizativo. En este sentido, Meyer et al. (2002), proponen la necesidad de evaluar los efectos aditivos y las interacciones de los tres componentes en los comportamientos de los empleados.

Dos de los temas no resueltos en el propio meta-análisis (Meyer et al., 2002) son los relativos a las dimensiones del compromiso organizativo. Por un lado nos podemos preguntar hasta qué punto el compromiso normativo y el afectivo son constructos distinguibles, y por otro el hecho que el compromiso de continuidad sea realmente unidimensional. En el meta-análisis se observa claramente que la correlación entre el compromiso afectivo y el normativo es elevada, pero no unitaria. También observamos notables diferencias en los efectos moderadores relativos a la localización geográfica.

Es interesante observar, que las correlaciones entre el compromiso afectivo y normativo difieren en función de si se han utilizado la escala de 8-ítems (Allen & Meyer, 1990) o la versión revisada de 6-ítems (Meyer et al., 1993). Estas diferencias deberían ayudar a explicar la relación entre ambos compromisos (Meyer et al., 2002). Por un lado la versión de 8-ítems del compromiso normativo se basaba en la conceptualización Wiener (1982) y enfatizaba los valores de internalización (p. ej., "I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization"). La versión de 6-ítems, en contraste, focalizaba más directamente la sensación de obligación de permanecer en la organización asociada a la obligación recíproca (p. ej., "Even if it were to may advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now"). Es decir, daba la posibilidad de que los empleados hayan desarrollado la sensación de obligación hacia sus organizaciones por razones de socialización e incluyendo la percepción de beneficio recíproco o deuda (Meyer et al., 1991; Scholl, 1981). Es posible que experiencias positivas que contribuyen a un fuerte compromiso afectivo también contribuyan al sentimiento de obligación recíproca (Meyer et al., 2002). Esto podría explicar porqué ciertas variables antecedentes correlacionan más fuerte con un compromiso

que otro (Meyer et al., 2002).

Respecto a la literatura que ha tratado el tema se han obtenido resultados contradictorios (Lee et al., 2001; Meyer et al., 1993; Jaros, 1997; Ko et al, 1997), pero en opinión de Meyer et al. (2002) el compromiso afectivo y el normativo no son constructos idénticos, aunque reconocen la necesidad de continuar investigando esta cuestión.

El segundo tema, asociado a la dimensionalidad del compromiso de continuidad, se observa que los dos subcomponentes están más correlacionados de lo que inicialmente presentaron McGee y Ford (1987) y que las correlaciones con el compromiso normativo y el afectivo tienen signos opuestos. Mas importante aun, es el hecho que el subcomponente asociado al sacrificio tiene una fuerte correlación con la intención de abandonar la empresa, en comparación con el otro subcomponente. Luego, Meyer et al. (2002), afirma que sería interesante quizás incluir más ítems en futuras investigaciones que reflejar mejor el sacrificio percibido.

En la línea principal de investigación del compromiso organizativo basada en el modelo de tres componentes se deduce que hasta el 2002, se produce el mayor gap de investigación empírica entorno al compromiso de continuidad y al compromiso normativo. Por un lado se observan ciertas dificultades en la medición del los antecedentes del compromiso de continuidad y la elevada correlación entre el compromiso normativo y el afectivo. Meyer et al. (2002), proponen nuevas estrategias de investigación centradas en estudiar las interacciones entre los componentes del compromiso, las comparaciones entre distintas culturas y profundizar en la valoración de causalidades.

Últimas aportaciones en torno al modelo de tres componentes

Después del meta-análisis realizado por Meyer et al. (2002), se han producido algunos pequeños avances en el estudio del compromiso organizativo siguiendo el modelo de tres componentes. A destacar el reciente trabajo realizado por Luchak y Gellatly (2007), donde estudian la posibilidad de relaciones no lineales entre el

compromiso organizativo y sus consecuencias. En relación, al compromiso normativo los avances han sido más escasos, destacando algunas conclusiones aportadas en relación a los side-bet y su relación con el modelo de tres componentes realizado por Powell y Meyer (2004), con interesantes matizaciones en los antecedentes del compromiso normativo; y por otro lado la revisión y agenda de investigación propuesta por Bergman (2006) referente a las relaciones entre el compromiso afectivo y el normativo.

Relaciones lineales y no lineales entre el compromiso organizativo y sus consecuencias

El estudio realizado por Luchak y Gellatly (2007) se centra en el estudio del compromiso afectivo y el de continuidad, que son los que han recibido más atención principalmente debido a su clara diferenciación (Luchak & Gellatly, 2007). De acuerdo con Meyer et al. (2004), el compromiso afectivo y el de continuidad pueden estar asociados a diferentes actitudes motivadoras que potencialmente dan forma a cómo expresan sus compromiso. En torno a este marco de trabajo, Luchak y Gellatly (2007), proponen que estos diferentes niveles de compromiso se producen en distintos tipos de relación y que la presunción de linealidad desestima las verdaderas relaciones asociadas con los criterios de comportamiento.

Para demostrarlo plantean una investigación basada en tres estudios donde analizan por separado el compromiso afectivo y normativo en relación a la intención de abandonar la organización, el absentismo y la percepción de los supervisores en torno al desempeño en el trabajo, examinando la linealidad o no linealidad.

Los resultados principales que obtuvieron es que el modelo lineal subestimaba el efecto en las consecuencias del compromiso de continuidad, el cual adquiere una elevada significación en el segundo orden. Por lo que se refiere al compromiso afectivo se concluyó que los modelos no lineales no presentaban un mayor grado de significación que los modelos clásicos lineales. De este modo el estudio permitió testar las relaciones lineales y no lineales de ambos compromisos con tres consecuencias históricamente estudiadas en esta área.

Utilizando el modelo lineal, se replicaron la mayoría de observaciones de investigaciones precedentes, es decir, el compromiso afectivo está mucho más fuertemente correlacionado con las consecuencias que el compromiso de continuidad (Meyer et al., 2002). Introduciendo un orden superior en las ecuaciones de compromiso de continuidad se observó que se habían desestimado sus efectos sobre las consecuencias como las intenciones de abandonar, el absentismo o el desempeño en el trabajo.

Estos resultados recientes sugieren cierta cautela en el desarrollo de la teoría del compromiso basada en generalizaciones deducidas de modelos lineales. Meyer y Herscovitch (2001) propusieron que esto podría ser resultado de desiguales fuerzas vinculantes de deseo y coste percibido bajo compromisos afectivos y de continuidad respectivamente. Sin embargo los resultados presentados por Luchak y Gellatly (2007) son más consistentes con el modelo integrado de compromiso y motivación de Meyer et al. (2004), el cual sugiere que el compromiso afectivo y de continuidad de los empleados simplemente motiva comportamientos entorno a caminos distintos.

A partir de aquí se abren nuevas líneas de investigación. Por un lado, el estudio no explora empíricamente los vínculos entre el compromiso afectivo y el de continuidad desde una perspectiva no lineal. Por otro lado, no explora el compromiso normativo y su posible no linealidad con las consecuencias. Trabajos recientes han revelado que el compromiso normativo puede compartir antecedentes con el compromiso afectivo y de continuidad (Powell & Meyer, 2004). Estudios preliminares evidencian que la naturaleza de las relaciones entre el compromiso normativo y los comportamientos pueden ser particularmente sensibles al propio contexto global de compromiso (Gellatly et al., 2006; Meyer et al., 2006). Los individuos que experimentan un elevado compromiso normativo en contextos de bajo compromiso afectivo y elevado compromiso de continuidad experimentan sentimientos de deuda u obligación. Sin embargo, individuos que experimentan un elevado compromiso normativo en un contexto de elevado compromiso afectivo pueden experimentar un sentimiento más puramente moral de actuar. De hecho determinar como los contextos configuran la relación entre el compromiso normativo y el comportamiento no ha sido investigado, y forma parte de las

propuestas de Luchak y Gellatly (2007).

Otros temas que aun no han sido investigados y que proponen Luchak y Gellatly (2007), es examinar la relación no lineal entre el compromiso organizativo y las actitudes asociadas a otros comportamientos que ellos no han estudiado, como por ejemplo el *organizational citizenship behavior*.

Últimas revisiones del compromiso normativo y sus relaciones con el compromiso afectivo: Agenda de investigación

Dentro del modelo de compromiso organizativo basado en tres dimensiones es sin lugar a duda el compromiso normativo el menos estudiado y a su vez el que ha creado mayores discrepancias debido a las relaciones existentes con el compromiso afectivo (Bergman, 2006). Tal y como comenta Bergman (2006) examinar por qué el compromiso afectivo y el normativo presentan unas correlaciones tan elevadas supone una cuestión en si misma fundamental en el avance de este paradigma.

Han sido muy pocas las investigaciones que han investigado por separado los antecedentes y las consecuencias del compromiso normativo, dejando poco claras las diferencias causales que lo diferencian del compromiso afectivo (Meyer et al., 2002). Aunque las definiciones y las escalas del compromiso normativo han sido revisadas (p. ej., Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002), estas últimas revisiones presentan correlaciones con el compromiso afectivo de orden superior a las anteriores, hecho que sugiere que las nuevas escalas permiten una menor diferenciación entre ambas dimensiones (Bergman, 2006). Mientras existe un amplio consenso en torno a la validez del constructo del compromiso afectivo y a su escala de medición, la medición y definición del compromiso normativo presenta problemas (Bergman, 2006).

Por un lado la definición del compromiso normativo asociada a obligación puede verse afectada en función de la cultura en la que se evalúe (Meyer et al., 2002; Bergman, 2006). Distintas culturas pueden percibir las obligaciones de forma distinta, acentuándose en las diferencias entre culturas colectivistas y individualistas (Berg et al., 2001; Janoff-Bulman & Leggatt, 2002). De hecho ya se

ha constatado que en función del lenguaje algunos términos que aparecen en los cuestionarios de compromiso normativo y afectivo no tienen traducción literal (Chen & Francesco, 2003; Ko et al, 1997; Vandenberg, 2003).

Otro aspecto importante de la última escala de compromiso normativo es la inclusión en muchos ítems del cuestionario de la palabra "feelings" -sentimientos-, que se reproduce en los cuestionarios de compromiso afectivo. Este hecho puede afectar al tono en que los encuestados responden y provocar generalizaciones que tiendan a una respuesta más afectiva (Jaros, 1997).

Sobre los antecedentes del compromiso normativo desde un punto de vista teórico se desarrolla a través de una larga vida socializándose (Weiner, 1982), o bien a través de los contratos psicológicos (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1998) donde los empleados perciben obligaciones mutuas con la organización (Rousseau, 1995). A pesar de estas proposiciones han sido ampliamente citadas es poca la literatura que las ha examinado en profundidad (Bergman, 2006). Luego siguiendo desde un punto de vista teórico algunos individuos son socializados para ser sensibles a la lealtad o la normas recíprocas y otros en cambio no (Bergman, 2006).

Por otro lado los individuos desarrollan el compromiso afectivo a través de las características del puesto de trabajo y sus características individuales, especialmente a través de las experiencias en el lugar de trabajo (Meyer et al., 1991; Meyer et al., 1998) y en función de las expectativas de estos previa a la entrada en el puesto de trabajo (Caldwell et al., 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; O'Reilly et al., 1991). Es posible en este sentido que algunos precursores del compromiso afectivo se produzcan antes entrar en la organización y se desarrollen en función del impacto percibido positivo o negativo al descubrirla insitu (Bergman, 2006).

Las expectativas antes de entrar en una organización existen por propia definición, y se desarrollan a lo largo del tiempo en función de socialización familiar y cultural. Luego parece que algunos de estos procesos podrían influenciar a la vez el compromiso afectivo y el normativo (Bergman, 2006). De igual modo, aunque

únicamente en el ámbito de la proposición, el compromiso normativo y las influencias sociales podrían ser los precursores del compromiso afectivo (Bergman, 2006), de un modo similar al que expusieron Meyer et al. (2002), cuando observaron que el contacto en entornos donde el compromiso afectivo era alto producía a los nuevos individuos de la organización una tendencia a un mayor compromiso afectivo. Allen y Meyer (1990) especulaban sobre la posibilidad que las obligaciones morales podían ser interiorizadas como una forma de normas personales, que influenciaran los sentimientos sobre lo que uno quiere hacer. En esta caso implicaría una influencia no recursiva y recíproca entre el compromiso afectivo y normativo (Bergman, 2006).

Uno de los gaps existentes más importantes en la literatura actual son las relaciones entre los componentes del compromiso organizativo y sus efectos sobre las consecuencias. Meyer y Allen (1991, 1997), en su macro de trabajo propuesto impusieron una clara diferencia entre el compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Pero si nos basamos en Edwards (2001) el constructo compromiso organizativo es desde el punto de vista teórico multivariable, pero ello no ha sido validado empíricamente, por lo que es necesario realizar investigaciones empíricas basadas en análisis mediante ecuaciones estructurales para validar la teoría propuesta (Edwards, 2001).

Meyer y Herscovitch (2001) han trabajado para refinar estas teorías evaluando teóricamente las posibles combinaciones de los componentes del compromiso organizativo, en los denominados perfiles. Estos se basan en determinar el nivel, alto o bajo, de cada componente y ver como combinados afectan a las consecuencias. Como punto de partida sugieren estudiar perfiles puros, definidos como casos en que uno de los componentes es muy elevado y los otros bajos.

Respecto a las interacciones entre componentes y sus consecuencias son muy pocos los estudios que lo han tratado, en su mayoría han encontrado únicamente dos vías significativas de interacción, donde típicamente involucran el compromiso de continuidad y el normativo (Cheng & Stockdale, 2003; Jaros, 1997; Randall et al., 1990; Snape & Redman, 2003). Pero en ningún caso se ha analizado la posibilidad de interacciones no lineales entre los componentes y sus consecuencias

que involucren el compromiso normativo.

Como moderadores podrían actuar las normas sociales y las culturas organizativas (Bergman, 2006). En las sociedades occidentales la lealtad se construye a través de los intercambios entre los empleados y la organización (Rousseau, 1995). Los valores sociales como moderadores propuestos pueden ser explicados por la teoría de la discordancia cognitiva (Festinger, 1957), al menos en sociedades individualistas donde las normas culturales sugieren que uno debería hacer lo que uno quiere hacer (Hofstede, 1980). Cuando un individuo ayuda a su familia debido a su compromiso afectivo, está actuando en consonancia con sus cogniciones. Sin embargo, cuando los individuos actúan contrariamente a sus cogniciones, por ejemplo ayudando a miembros de su familia cuando su compromiso afectivo hacia su familia es bajo, ocurre una discordancia cognitiva. La discordancia crea una disconformidad psicológica que motiva a los individuos a reducirla (Festinger, 1957).

La reducción de la discordancia puede ocurrir a través de cualquier cambio en la cognición discrepante que justifique el comportamiento (p. ej. un compromiso bajo empieza a ser alto), o a través de la búsqueda de una razón alternativa plausible que justifique el comportamiento. Unas fuertes expectativas normativas de las obligaciones pueden reducir las discordancias porque constituyen una explicación válida y plausible para los comportamientos de un individuo, estas expectativas solamente pueden ser desarrolladas a través del compromiso normativo (Bergman, 2006).

Las normas y las culturas organizativas pueden jugar un papel relevante en el compromiso organizativo y sus componentes. La cultura organizativa se refiere a los auténticos valores que son compartidos por los miembros de la organización los cuales comunican las normas a través de sus comportamientos y las actitudes esperadas de sus miembros (O'Reilly & Chatman, 1996; Rousseau, 1990). Luego, según O'Reilly & Chatman (1996), las culturas organizativas operan como mecanismos de control social, ajustando el tono de la vida organizativa.

Las culturas organizativas pueden contener fuertes normas de obligación que

pueden facilitar altos niveles de compromiso normativo, por contra si contiene normas de internalización y identificación facilitaría altos niveles de compromiso afectivo. Luego sería posible que en organizaciones donde coexistan normas sobre obligaciones, identificación y internalización el compromiso afectivo y normativo estuvieran relacionados (Bergman, 2006).

En conclusión, Bergman (2006), afirma que sin que se demuestren en un futuro los distintos efectos del compromiso afectivo y normativo en las consecuencias y las relaciones entre estos dos constructos, la utilidad de un modelo basado en tres componentes no está clara. Así pues, propone como reto futuro investigar en profundidad y utilizando nuevas estrategias los tres componentes, pero haciendo hincapié en la revisión teórica y empírica del compromiso normativo, como uno de los componente menos estudiados hasta la fecha.

Conclusiones de la revisión de la literatura y líneas futuras

Resultado de la literatura más reciente quedan claras las líneas futuras de investigación en torno al constructo compromiso organizativo. A destacar el abanico abierto por Luchak y Gellatly (2007), donde ponen en duda la linealidad de las relaciones del constructo con sus consecuencias. De forma más histórica, parece abierto el debate entre la necesidad o no de continuar con un modelo de tres componentes.

La literatura más reciente sigue acentuando la diferenciación entre el compromiso afectivo y el normativo, pero queda pendiente la revisión de ambas escalas y el estudio en profundidad utilizando nuevas técnicas del compromiso normativo. Dada la naturaleza de la problemática propuesta, se propone una metodología de investigación basada en dos partes.

La primera parte se plantea entorno a una metodología cualitativa basada en entrevistas y entrevistas cognitivas (Desimone & Le Floch, 2004) *-theory building-*, para finalizar en la segunda parte testando las proposiciones mediante una

investigación cuantitativa *-theory testing-* que nos permita generalizar los resultados y observar las distintas relaciones lineales y no lineales.

Siguiendo las proposiciones de Bergman (2006), para evaluar el compromiso normativo y sus relaciones es necesaria una primera etapa cualitativa que conduzca a examinar los tipos de normas y la experiencia respecto a ellas, que determinen si influyen a las obligaciones de los individuos hacia la organización. Para ello propone la revisión de las escalas y de los cuestionarios mediante entrevistas cognitivas (Desimone & Le Floch, 2004) que conduzcan a los entrevistados a exponer como interpretan los ítems y expliquen por qué responden en una dirección u otra.

De esta manera la propia investigación cualitativa ha de culminarse y progresar hacia la validación de las propuestas y generalización de los resultados mediante técnicas cuantitativas. Con el objetivo de validar las posibles nuevas escalas, sus correlaciones y consecuencias.

Dentro de la metodología cualitativa proponemos basarnos en el estudio de casos (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989) donde la unidad de análisis es el propio individuo. En esta parte se profundizará en comparar la teoría y las definiciones existentes con los resultados que se obtengan del trabajo empírico. El trabajo de campo se compondrá de entrevistas a empleados. Posteriormente los datos recogidos se analizarán utilizando técnicas de codificación (Miles & Huberman, 1984), procesadas mediante el programa MaxQDA.

Dentro del análisis de las escalas de medición se propone estudiarlas utilizando la técnica de las entrevistas cognitivas. Las entrevistas cognitivas son una técnica que permite obtener un análisis minucioso de los ítems de los cuestionarios (Desimone & Le Floch, 2004), testando la validez a través de las respuestas verbales de los entrevistados (Conrad & Blair, 1996; Blair & Presser, 1993). Tiene sus orígenes en la teoría cognitiva de Herbert Simon y sus colegas (Ericsson & Simon, 1980), siendo una metodología particularmente efectiva para resolver los problemas comunes en las encuestas (Biemer et al., 1991).

Las entrevistas cognitivas tienen una función principalmente exploratoria, permitiendo a los entrevistados revelar los motivos de sus respuestas, de manera que el investigador puede interpretar que partes de la encuesta y que ítemes quedan fuera del alcance teórico de los constructos que pretenden evaluar. Para ello adquiere múltiples formas, incluyendo el careo verbal y el pensamiento en voz alta (Collins, 2003; Jobe & Mingay, 1989). En el careo verbal, los participantes son interrogados sobre su interpretación de los ítemes animándoles a identificar ambigüedades u cuestiones que consideran pobres, pudiéndoles interrogar sobre el porqué de su opinión (Davison et al., 1997; Drennan, 2003; Williamson & Ranyard, 2000). Los careos verbales contribuyen a clasificar y refinar los cuestionarios de forma muy significativa (Knafl et al., 2007).

El pensamiento en voz alta se utiliza cuando los investigadores quieren obtener datos de los participantes a través del proceso de respuesta de los cuestionarios. Es útil para obtener causas por las cuales el entrevistado responde en una dirección u otra, profundizando en sus pensamientos.

Desde un punto de vista teórico la entrevista cognitiva se cimienta en cuatro pasos (Willis et al., 1991). De acuerdo con este modelo, el entrevistado debe (a) comprender el ítem; (b) retener la información relevante; (c) hacer un juicio de valor; (d) trazar la respuesta. Esta parte sumada al pensamiento en voz alta (*think-aloud interview*) proporciona una herramienta potente en la mejora y refinamiento de los cuestionarios, así como en la comprensión de la implicaciones del mismo.

En esta segunda parte se busca generalizar y validar los resultados de la fase exploratoria, mediante técnicas cuantitativas. Para ello se trabajará sobre una muestra de empleados de diversas organizaciones que aseguren una adecuada validez externa.

Luego se analizarán las correlaciones en base al resultado del modelo propuesto, buscando utilizar las técnicas estadísticas más adecuadas en función de lo que se pretenda validar y que vendrá dado en la primera etapa de la investigación empírica.

Referencias

- ALLEN, N. J. (2003). Examining organizational commitment in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62: 511-515
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-8
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46
- ANGLE, H. L.; PERRY, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29: 31-50
- ARANYA, N.; FERRIS, K. R. (1983). Organizational-professional conflict among U.S. and Israeli professional accountants. *Journal of Social Psychology*, 119: 153-161
- ARANYA, N.; JACOBSON, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *Journal of Social Psychology*, 97: 15-22
- ARNOLD, H. J.; FELDMAN, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67: 350-360
- BARNEY, J.B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11 (3): 656-665
- BARUCH, 1998 (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, (17): 135-143
- BATEMAN, T. S.; STRASSER, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1): 98-

- BECKER, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 27: 95-112
- BECKER, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35 (1): 232-244
- BECKER, T. E.; BILLINGS, R. S.; EVELETH, D. M.; GILBERT, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39 (2): 464-482
- BEGLEY, T. M.; CZAJKA, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78: 552-556
- BERG, M. R.; JANOFF-BULMAN, R.; COTTER, J. (2001). Perceiving value in obligations and goals: Wanting to do what should be done. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27: 982-995
- BERGER, C. J.; CUMMINGS, L. L. (1979). Organizational structure, attitudes and behaviors. *Research in Organizational Behavior*, 1: 169-208
- BERGMAN, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 645-663
- BIEMER, P.; GROVES, R.; LYBERG, L.; MATHIOWETZ, N.; SUDMAN, S. (1991). *Measurement errors in surveys*. New York: Wiley
- BLAIR, J.; PRESSER, S. (1993). *Survey procedures for conducting cognitive interviews to pretest questionnaires: A review of theory and practice*. American Statistical Association
- BLUEDORN, A. C. (1982). The theories of turnover: Causes, effects, and meaning. *Research in the Sociology of Organizations*, 1: 75-128
- BONTIS, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measure and models. *Management Decision*, 36 (2): 63-76

- BRUNING, N. S.; SNYDER, R. A. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 26: 485-491
- CALDWELL, D. F.; CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 245-261
- CHASSIE, M.; BHAGAT, R. S. (1980). Role stress in working women: Differential effect on selected organizational outcomes. *Group and Organization Studies*, 5: 224-233
- CHEN, Z. X.; FRANCESCO, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62: 490-510
- CHEN, Z. X.; STOCKDALE, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62: 465-489
- CHEN, Z. X.; STOCKDALE, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62: 465-489
- CLUGSTON, M.; HOWELL, J. P.; DORFMAN, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?. *Journal of Management*, 26 (1): 5-30
- COHEN, A.; LOWENBERG, G. (1990). A re-examination of the Side-Bet theory as applied to Organizational Commitment: a meta-analysis. *Human Relations*, 43 (10): 1015-1050
- COHEN, B. P. (1989). *Developing sociological knowledge: Theory and method*. Chicago: Nelson Hall
- COHEN, J. (1969). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press
- COLLINS, D. (2003). Pretesting survey instruments: An overview of cognitive methods. *Quality of Life Research*, 12: 229-238

- CONRAD, F.; BLAIR, J. (1996). *From impressions to data: Increasing the objectivity of cognitive interviews*. American Statistical Association
- COOK, J.; WALL, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52
- CURRIVAN, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management*, 9 (4): 495-524
- DAVISON, G.; VOGEL, R.; COFFMAN, S. (1997). Think-aloud approaches to cognitive assessment and the articulated thoughts in simulated situations paradigm. *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 65: 950-958
- DESIMONE, L. M.; LE FLOCH, K. C. (2004). Are we asking the right questions? Using cognitive interviews to improve surveys in education research. *Education Evaluation and Policy Analysis*, 26: 1-22
- DRENNAN, J. (2003). Cognitive interviewing: Verbal data in the design and pretesting of questionnaires. *Journal of Advanced Nursing*, 42: 57-63
- DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A.; CASTENADA, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79: 370-380
- EDWARDS, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4: 144-192
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550
- ERICSSON, K.; SIMON, H. (1980). Verbal reports as data. *Psychological Review*, 87 (3): 215-251

- FARRELL, D.; RUSBULT, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, (28): 78-95
- FERRIS, K. R.; ARANYA, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36: 87-98
- FESTINGER (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Row, Petersen
- FISHER, C. D.; GITELSON, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68: 320-333
- FRIED, Y.; FERRIS, G. R. (1984). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40: 287-322
- GELLATLY, I. R.; MEYER, J. P.; LUCHAK, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 331-345
- GLASS, G. V.; McGAW, B.; SMITH, M. L. (1981). *Meta-analysis in social research*. Beverly Hills, CA: Sage
- GRANT, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3): 114-135
- GRUSKY, D. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10: 488-503
- HACKETT, R. D.; BYCIO, P.; HAUSDORF, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) 3-components model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79: 15-23
- HALL, D. T.; SCHNEIDER, B.; NYGREN, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15: 176-189
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work*

related values. Beverly Hills, CA: Sage

HOWELL, J. P.; DORFMAN, P. W. (1981). Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy of Management Journal*, 24: 714-728

HREBINIAIK, L. G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. *Academy of Management Journal*, 17: 649-662

HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 24: 714-728

HUNTER, J. E.; SCHMIDT, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting for error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage

HUNTER, J. E.; SCHMIDT, F. L.; JACKSON, G. B. (1982). *Meta-analysis: Cumulating research findings across studies*. Beverly Hills, CA: Sage

IRVERSON, R. D.; BUTTIGIEG, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the "Right Kind" of commitment be managed?. *Journal of Management Studies*, 36 (3): 307-331

IRVING, G. P.; MEYER, J. P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79: 937-949

ITAMI, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. MA: Harvard University Press

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 36: 16-78

JANOFF-BULMAN, R.; LEGGATT, H. K. (2002). Culture and social obligation: when 'shoulds' are perceived as 'wants'. *Journal of Research in Personality*, 36: 260-270

JAROS, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51: 319-337

- JAROS, S. T.; JERMIER, J. M.; KOEHLER, J. W.; SINCICH, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36: 951-995
- JERMIER, J. M.; BERKES, L. J. (1979). Leader behavior in a police comand bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 24: 1-23
- JOB, J. B.; MINGAY, D. (1989). Cognitive research improves questionnaires. *American Journal of Public Health*, 79: 1053-1055
- KAHN, R. L.; WOLFE, D. M.; QUINN, R. P.; SNOEK, J. D.; ROSENTHAL, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley
- KINDRON, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21: 239-247
- KNAFL, K.; DEATRICK, J; GALLO, A.; HOLCOMBE, G.; BAKITAS, M.; DIXON, J.; GREY, M. (2007). The analysis and interpretation of cognitive interviews for instrument development. *Research in Nursing & Health*, 30: 224-234
- KO, J. W.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. M. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, (82): 961-973
- KOCH, J. T.; STEERS, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12: 119-128
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3): 383-397
- KONDRATUK, T. B.; HAUSDORF, P. A.; KORABIK, K.; ROSIN, H. M. (2004). Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment?. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 332-349
- LEE, K.; ALLEN, N. J.; MEYER, J. P.; RHEE, K. Y. (2001). The three-component model of organisational commitment: An application to South Korea. *Applied*

Psychology: An International Review, 50: 596-614

LODAHL, T.; KEJNER, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 70: 280-289

LOHER, B. T.; NOE, R. A.; MOELLER, N. L.; FITZGERALD, M. P. (1985). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 70: 280-289

LUCHAK, A. A.; GELLATLY, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3): 786-793

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2): 171-194

MAYER, R. C.; SCHOORMAN, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35: 671-684

McGEE, G. W.; FORD, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72: 638-642

MEYER, J. P. (1997). *Organizational Commitment*. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 175-228). Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3): 372-378

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61: 195-209

- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of current and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75: 710-720
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551
- MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VAN DICK, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 665-683
- MEYER, J. P.; BOBOCEL, D. R.; ALLEN, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17: 717-733
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11: 299-326
- MEYER, J. P.; IRVING, P. G.; ALLEN, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1): 29-52
- MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-22
- MEYER, J.; ALLEN, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Chichester, UK: Wiley
- MICHAELS, C. E.; SPECTOR, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67: 53-59

- MILES, M.; HUBERMAN, A. M. (1984). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications
- MORRIS, J. H.; SHERMAN, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24 (3): 512-526
- MORROW, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Jai Press Inc.: Greenwich, Connecticut
- MORROW, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8: 486-500
- MORROW, P. C.; McELROY, J. C. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behaviour*, 7: 139-145
- MOWDAY, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4): 387-402
- MOWDAY, R. T.; KOBERG, C. S.; McARTHUR, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27: 79-94
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press
- MOWDAY, R. T.; STEERS, M.; PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, (14): 224-247
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18: 157-200
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34: 487-516
- O'REILLY, C.; CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 492-499

- PALICH, L. E.; HOM, P. W.; GRIFFETH, R. W. (1995). Managing in the international context: testing cultural generality of sources of commitment to multinational enterprises. *Journal of Management*, 21: 671-690
- PARASURAMAN, S. (1982). Predicting turnover intentions and turnover behavior: A multivariate analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 21: 111-121
- PORTE, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, (59): 603-609
- POWELL, D. M.; MEYER, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36: 210-224
- PRESTHOLDT, P. H.; LANE, I. M.; MATHEWS, R. C. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72: 221-228
- RANDALL, D. M.; FEDOR, D. B.; LINGNECKER, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36: 210-224
- REED, K.K.; LUBATKIN, M.; SRINIVASAN, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43 (4): 867-893
- REICHERS, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3): 465-476
- REILLY, N. P. (1994). Exploring the paradox: Commitment as a moderator of the stressor-burnout relationship. *Journal of Applied Psychology*, 24: 394-414
- RHODES, S. R.; STEERS, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, 34: 1013-1035
- RIKETTA, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 257-266

- RITZER, G.; TRICE, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47: 475-479
- ROSENTHAL, R. (1984). *Meta-analytic procedures for social research*. Beverly Hills, CA: Sage
- ROUSSEAU, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7: 1-37
- ROUSSEAU, D. M. (1990). *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage
- SCHOLL, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 4: 589-599
- SCHRIESHEIM, C.; KERR, S. (1974). Psychometric properties of the Ohio State leadership scales. *Psychological Bulletin*, 81: 756-765
- SCHWAB, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 2: 3-43
- SCHWARTZ, S. H. (1973). Normative explanations of helping behavior: A critique, proposal, and empirical test. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9: 349-364
- SCHWARTZ, S. H.; TESSLER, R. C. (1972). A test of a model for reducing measured attitude-behavior discrepancies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24: 225-236
- SCRIG, B. A.; ROCA, V.; BOU, J. C. (2007). Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo: Una visión desde la dirección de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (16): 123-143
- SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. (1991). A construct validity of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76: 637-643

- SNAPE, E.; REDMAN, T. (2003). An evaluation of a three-component model of occupational commitment: Dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists. *Journal of Applied Psychology*, 76: 637-643
- SOMERS, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, (16): 49-58
- SPECTOR, P. E. (1985). Higher-order need strength as a moderator of job scope-employee outcome relationship: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 58: 119-127
- STEBBINS, R. A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 48: 526-529
- STEEL, R. P.; OVALLE, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63: 391-407
- STEERS, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, (22): 46-56
- STEVENS, J. M.; BEYER, J.; TRICE, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21: 380-396
- STONE, E. F.; PORTER, L. W. (1975). Job characteristics and job attitudes: A multivariate study. *Journal of Applied Psychology*, 60: 57-64
- STUMPF, S. A.; HARTMAN, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27: 30-329
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533
- ULRICH, D. (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, 39 (2): 15-26

- VANDENBERG, C. (2003). Application of the three-component model to China: Issues and perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 62: 516-523
- WASTI, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26: 525-550
- WASTI, S. A. (2003a). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76: 303-321
- WASTI, S. A. (2003b). The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: An individual level analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 52: 533-555
- WEINER, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative review. *Academy of Management Review*, 7: 418-428
- WELSCH, H. P.; LAVAN, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, 34: 1079-1089
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180
- WIENER, Y.; VARDI, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26: 81-96
- WILLIAMS, L. J.; HAZER, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71: 219-231
- WILLIAMSON, J.; RANYARD, J. (2000). A conversation-based process tracing method for use with naturalistic decisions: An evaluation study. *British Journal of Psychology*, 91: 203-221
- WILLIS, G.; ROYSTON, P.; BERCINI, D. (1991). The use of verbal report methods in

the development and testing of survey questionnaires. *Applied Cognitive Psychology*, 5: 251-267

YIN, R. (2003). *Case study research: Desing and method*. Thousand Oaks: Sage Publications



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 2.5 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/>